

Yrityksen tietohallinnon ulkoistamisen hyödyt ja riskit

Miia Joukokari

Tekijä Miia Joukokari (os. Tallus)	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi TV8Ti
Raportin nimi Yrityksen tietohallinnon ulkoistamisen hyödyt ja riskit	Sivu- ja liitesivumäärä 40 + 8
Opettajat tai ohjaajat Ohjaaja: Sirpa Marttila, 2. tarkastaja: Outi Valkki	
<p>Tämä opinnäytetyö kuvaa, kuinka hyvien toimintatapojen mukaan toteutetaan onnistunut tietohallinnon ulkoistaminen alkaen suunnitteluvaiheesta ja päätyen ulkoistuksen sopimuksen loppumiseen ja uudelleenkilpailuttamiseen. Opinnäytetyö kuvaa ulkoistuksen prosessia kansainvälisen yrityksen näkökulmasta eikä keskity yksityiskohtaisesti sopimusoikeuksiin, palveluntarjoajan näkökulmaan ulkoistuspalvelusta eikä ITIL:in tapaan lähestyä ulkoistusta.</p> <p>Tutkimuksessa etsittiin syitä, mitkä ovat johtaneet ulkoistamisen epäonnistumiseen yrityksen johdon ja tietohallinnon toimihenkilöiden kokemuspohjalta. Ulkoistamisen hyödyt yritykselle on listattu tutkimukseen, samoin hyvät käytänteet luoda toimiva ulkoistus. Liitteistä löytyy mm. valmis kaavake, jonka avulla voidaan laskea ja suunnitella Business case ulkoistuksen suunnitteluvaiheessa. Tutkimuksessa kuvataan myös tietohallinnon ulkoistuksen tulevaisuutta vuoteen 2030 asti.</p> <p>Tutkimustyyppinen opinnäytetyö on tehty kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimusmateriaalina on käytetty ICT-alan kirjallisuutta, verkkojulkaisuja ja -tutkimuksia.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista ilmenee, kuinka tärkeää suunnittelu on tietohallinnon ulkoistusta käynnistettäessä. Tutkimuksessa listatut pahimmat ulkoistuksen haitat vältetään määrittelemällä palvelutaso, kustannukset, ulkoistuksen ajankohta, työvoima ja palvelun toimittaja huolellisesti.</p> <p>Tutkimus paljastaa, että tulevaisuudessa 74 % yritysten IT-toiminnoista on ulkoistettu. Tutkimukseen vastaajista lähes kaikki ennakoivat, että kaikki tuki- ja ylläpitotoiminnot on ulkoistettu vuoteen 2030 mennessä.</p>	
Asiasanat Ulkoistaminen, tietohallinto, strategia, siirtymävaihe, organisointi	

Degree programme in Information Technology

Author Miia Joukokari	Group or year of entry TV8Ti
The title of thesis BENEFITS AND RISKS OF OUTSOURCING DATA ADMINISTRATION	Number of pages and appendices 40 + 8
Supervisor(s) Sirpa Marttila, Outi Valkki	
<p>This thesis shows the process which a company goes through when planning to outsource data administration services worldwide. The process starts from describing the plans a company has to create before outsourcing.</p> <p>This thesis describes operation in practice worldwide and some of the documentation. Detailed contracts, suppliers point of view or the best practices of ITIL are not included.</p> <p>The purpose of the survey was to give guidelines how to implement well outsourcing from byers point of view. This presentation explores main dimensions of the outsourcing process and the risks associated with implementation.</p> <p>The research is a theoretical review of literature of ICT, publications and researchs. This presentation gives guidelines to create a business case and use it during outsourcing data administration initiatives, gaining business value and negotiation of the contract.</p> <p>The results show that middle-sized companies must set outsourcing goals like supplier selection, criteria, capabilities and skills required.</p> <p>The research shows that 74 % of companies will implement outsourcing systematically by date 2030.</p>	
Key words Outsourcing, data administration, strategy, transitional phase, organization	

Sisällys

1 Johdanto.....	1
2 Tietohallinnon ulkoistaminen.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2.1 Tietohallinnon ulkoistuksen nykytilanne.....	3
2.2 Tietohallinnon organisointi.....	6
2.3 Tietohallintastrategia	6
2.4 Tietohallinnon periaatteet ja tavoitteet	10
2.5 Kehitysprojeffin hallinta	13
2.6 Toimittajien vertailu ja tarjouspyyntö	16
2.7 Toimittajan valinta ja sopimuksen solmiminen	17
2.8 Riskienhallinta ja tietoturvaluotiikka.....	18
2.9 Siirtymävaiheen hallinta	20
2.10 Henkilökunnan ja työsuhteiden siirto.....	21
2.11 Siirtymävaihe eli uusien toimintamallien käyttöönotto	22
2.12 Palvelun valvonta ja epäjatkuvuuskohdat	23
2.13 Ulkoistussopimuksen päättymisen	27
3 Tietohallinnon ulkoistuksen hyödyt, ongelmat ja riskit	29
3.1 Tietohallinnon ulkoistuksen hyödyt.....	29
3.2 Tietohallinnon ulkoistuksen ongelmat ja riskit.....	31
3.3 Tietohallinnon kehitysnäkymät.....	36
4 Pohdinta	39
Lähteet.....	41
Liitteet.....	43
Liite 1. Tietohallintostrategian sisältö.....	43
Liite 2. Tietojärjestelmäkäsikirja	45
Liite 3. Business case.....	46
Liite 4. Projektin onnistumisen tekijöitä	50

1 Johdanto

Mielenkiintoni tietohallinnon ulkoistamiseen heräsi opiskellessani viimeisen vuoden suuntautumiskursseilla tietohallintoa ja sen johtamista. Ulkoistaminen on yleistynyt IT-alalla nopeasti. Halusin opinnäytetyössäni selvittää millä perusteella yritykset ulkoistavat tietohallinnon toimiaan ja miten hyvän käytännön mukaan toteutetaan ulkoistamisprosessi, jotta välttyään uhkaavilta riskeiltä. Kuvaan myös tietohallinnon rakenteen ja yhteistyön tärkeyden liiketoimintajohdon kanssa. Koko ulkoistamisprosessia pidetään yleisesti monimutkaisena prosessina ja siihen liitetään helposti kielteisiä uskomuksia.

Käytän tutkimuksessani lähdemateriaaleina tietohallinnon ulkoistamisesta julkaistua kirjallisuutta ja verkkojulkaisuja. Rajaan tutkimuksestani pois sopimusoikeuden, arkkitehtuurit ja johtamisen aiheen laajuuden vuoksi. Keskityn tutkimuksessani ulkoistamiseen yritystasolla enkä ota kantaa julkisella sektorilla tapahtuvaan ulkoistukseen. Tutkimukseni keskittyy tilanteeseen, jossa ulkoistajalla ja alihankkijalla on sopimus, muttei yhteistä omistajuutta (transfer- ja simple outsourcing).

Tavoitteenani oli kirjoittaa selkeä kuvaus tietohallinnon ulkoistamisprosessista lähtien liikkeelle liiketoiminnan, tietohallinnon, henkilöstön ja palveluntarjoajan yhteistoiminnasta päätyen kuvaamaan tietohallinnon ulkoistamisen todelliset hyödyt, ongelmat ja riskit. Liitteisiin kirjoitin esimerkkinä ohjeistuksen tietohallintotarategian ja tietojärjestelmäkäsikirjan tärkeimmistä sisällöistä henkilöille, jotka suuntautuvat tietohallintoon töihin.

2 Tietohallinnon ulkoistaminen

Teollisella aikakaudella yritystoiminnalle on ollut tyypillistä tavoitella toimintansa laajuudella kasvua ja kannattavuutta. 1980-luvulle asti teollisessa organisoinnissa yritykset kehittivät jäykkiä tuotannonsuunnittelumalleja keskitetysti ja muodostivat yritysliittoumia. Kiihan (2002, 5.) mukaan ensimmäinen huomattava ulkoistussopimus solmittiin vuonna 1989, jolloin Eastman Kodak ulkoisti atk-osastonsa IBM:n ja DEC:n hoidettavaksi. 1990-luvun trendinä oli tietohallinnon ja atk-osastojen ulkoistaminen.

Nykyajalle on tunnusomaista yritysten hierarkkisten organisaatioiden purkautuminen pienempiin yksiköihin ja verkostoituminen yhteistyökumppaneiden kanssa. Yritystoimintojen ulkoistus liittyy oleellisesti tähän talouden toimintaympäristössä tapahtuneeseen muutokseen. Tietohallinnon ulkoistaminen on jatkuvasti yleistynyt, myös meillä Suomessa. (Kiiha 2002, 5.)

Ulkoistaminen (outsourcing) käsitteenä tarkoittaa mm. tietotekniikkainfrastruktuurin, työasemien, palvelimien ja lähiverkkojen ylläpidon siirtoa palveluntarjoajalle. Ulkoistamissopimuksella voidaan siis hankkia esimerkiksi ohjelmistojen käyttöpalveluita palveluntarjoajan konesalissa. Toimintonsa ulkoistavaa yritystä kutsutaan ulkoistajayritykseksi tai lyhyemmin ulkoistajaksi ja ulkoistetun toiminnon suorittajaa alihankkijaksi. (Kiiha 2002, 5.)

”Ulkoistaminen on eräs keskeinen tapa organisoida prosessin tai sen vaiheen toteutus ulkopuolisen palveluntuottajan avulla, joka johtaa ja hallinnoi ulkoistettua prosessia tai sen osaa.” (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 27.) Ulkoistus jaetaan kahteen peruselementtiin. Ensimmäinen elementti sisältää ulkoistettavan toiminnon lopettamisen yrityksessä ja mahdollisten tuotantovälineiden myynnin. Työntekijät siirtyvät usein ulkoistettavan toiminnon mukana. Yritykset käyttävät ulkoistusta myös henkilöstöjärjestelyissä yhtenä ratkaisuna IT-henkilöstön vähentämiseen. Muita ulkoistuksen syitä ovat yleisjohton laatu- ja kustannusvaateet, IT:n lisäarvottomuus ja tuottavuuden parantaminen, yrityskulttuurin ja -arkkitehtuurin uudistaminen, erityisresurssien tarve sekä tietohallintostrategian päivittäminen. (Kiiskinen ym. 2002, 27.)

Toinen ulkoistamisen peruselementti on sopimussuhde, joka koskee ulkoistettavan toiminnon suorittamista. Kiiskisen ym. (2002, 186) mukaan ulkoistaminen vaatii onnistuakseen tarkkaa näkemystä organisaation nykytilasta, uudesta toimintamallista ja sen vaatimista toimenpiteistä. Tietohallinnon omien johtamisrakenteiden, kompetenssien ja toimintamallien muuttaminen on välttämätöntä kehitystä. Tietohallinnon päätehtäviä ovat mm. liiketoiminnan prosessien ymmärtäminen, analysointi, dokumentointi. Myös erilaisten teknisten hankkeiden läpivienti ja järjestelmien ylläpito ovat olennainen osa systeemyötä. (Sofigate Oy 2008, 5.)

2.1 Tietohallinnon ulkoistuksen nykytilanne

Yritysten itse tuottamien sisäisten palvelujen kulttuuri on muuttumassa vauhdilla. Verkottuminen on nykyaikaa. Verkottumisella tarkoitetaan yritysten tekemää alihankintaa, ostopalveluiden käyttöä ja ulkoistamista. Ulkoistamisella tarkoitetaan yrityksen oman toiminnan siirtämistä sopimusten pohjalta ulkoiselle palveluntuottajalle. Suomessa tapahtui käänne vuonna 2005, kun yhä useampi suomalainen yritys teki palvelutarjouksia Intiaan. Esim. hankintayhtiö Inex Partners on ulkoistanut it-järjestelmänsä palvelutalo Capgeminiille, joka teettää osan projekteistaan Intian palvelutehtaissaan. Myös Outokummun myyntijärjestelmiä integroidaan SAP-järjestelmään Capgeminin toimistohal- leissa Mumbaissa. (Nousjoki. 2006, 36.)

It-alalla on käynnissä samanlainen murros kuin kodinkoneiden tuotannon siirtymisessä halpamaihin. Yritysten suurten työvoimaresurssien sijainti halpamaissa lisää länsimaisten yritysten ketteryyttä. Deloitte julkaisusta selviää, että Kiina ja Intia ovat taloudellisesti nopeasti kasvavia markkinoita sijoittajille. (Jarrett, M. 2007, 1.)

Yritysstrategisesta näkökulmasta ulkoistukseen on kaksi merkittävää näkökulmaa. Ensimmäinen on riskien siirto ja toinen on liiketoiminnallisen ketteryuden tavoittelu. Yritysstrategian mukaan pyritään siirtämään riskit sinne, missä niitä parhaiten ennakoidaan, ehkäistään ja hallitaan. Riskit voivat olla taloudellisia, fyysisiä tai oikeudellisia. Organisaatiot tavoittelevat myös liiketoiminnallista ketteryyttä. Reagointiherkkyyden ja

strategisen joustavuuden parantamiseksi vähennetään sitoutumista kiinteisiin ratkaisuihin, laitoksiin, henkilöstöön ja omaisuuseriin. (Kiiskinen ym. 2002, 83.)

Varsinkin teknologian kehittymisen myötä organisaatioiden oma osaaminen saattaa käydä riittämättömäksi. Ulkoistus koetaan ajankohtaiseksi, kun on kyse tukitoimintojen tehostamisesta. Koulutusmäärärahat ja työaikapanostukset voidaan keskittää tukitoiminnon ulkoistamiseen, jolloin vahvistetaan organisaation osaamispohjaa. Koulutuksellisten tavoitteiden lisääminen ulkoistukseen parantaa organisaation työtavat ja työvälineet ajanmukaisiksi. (Kiiskinen ym. 2002, 85.)

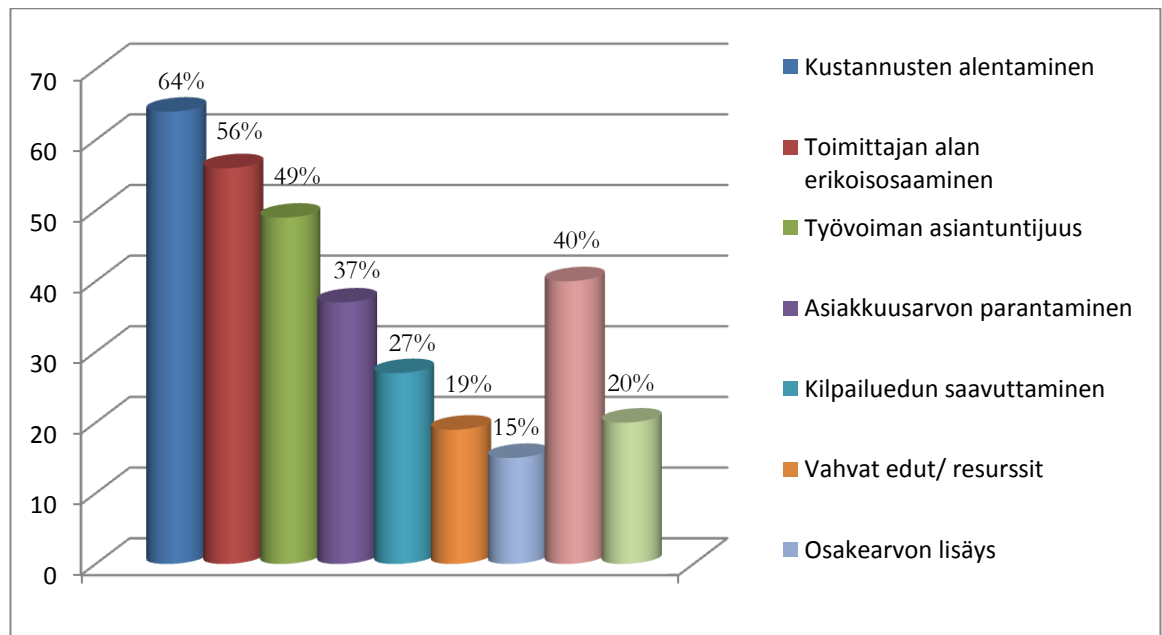
”Ulkoistamisen syinä ovat olleet yleisjohdon kustannus- ja laatuvaatimukset, tietotekniikan tuottavuuden tehostaminen, yrityskulttuurin uudistaminen, tietotekniikan lisäarvottomuus, erityisresurssien tarve ja arkkitehtuurien uudistaminen sekä tietotekniikan strategisen merkityksen uudelleenarviointi.” (Stenberg 2006, 68.)

Stenberg (2006, 68) kertoo tutkimustuloksista, joiden mukaan laajamittaisena toteutettava IT-palvelujen siirto ulkopuoliseen yhtiöön on vaikeasti hallittavissa, koska ratkaisu liittyy niin oleellisesti IT:n johtamiseen. Tutkimuksessa selvisi, että yritykset, joille jätettiin vähintään IT:n johtamis- ja suunnittelutoiminnot, olivat onnistuneet tietohallinnon toimissaan paremmin kuin kaikki IT-palvelunsa ulkoistaneet. Ulkoistettaessa on tehty pahimmat virheet juuri laiminlyödessä johtamistoimet ja tietohallinnon keskitetty infrastruktuuri. (Stenberg 2006, 68.)

Yritysten tulisi pitää itsellään koordinoiva tietohallinto, jonka vastuulla on hoitaa yhteisten palvelujen suunnittelu valvonnan lisäksi ja ylläpitää tärkeitä yhteyksiä toimittajiin ja yritysjohtoon. Vastuunjakokysymysten lisäksi ulkoistamissopimuksissa ovat osoittautuneet haasteellisiksi toimintojen ja sovellusten rajapinnat. Deloitte-konsulttiyrityksen tekemä tutkimus paljastaa, kuinka odotetut hyödyt ovat jääneet pieniksi, toimintojen läpinäkyvyys on heikentynyt ja arvoketjut vaikeutuneet. Ulkoistuksesta on aiheutunut piilokustannuksia. (Stenberg 2006, 68–69.)

Vuonna 2008 Deloitte julkaisemassa raportissa ”Why settle for less” haastateltiin yli 300 business- ja IT-alan johtajaa, jotka edustivat ulkoistamisen ostoa, palveluntoimittajaa ja lakitoimistoa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kansainvälisesti erilaisten yritysten kokemuksia ulkoistamisesta. Taulukossa 1. kerrotaan ulkoistamisen syitä ja niiden tärkeyttä yrityksille.

Taulukko 1. Deloitte julkaiseman tutkimuksen tuloksia ulkoistamisen syistä (Deloitte 2008, 10)



Deloitte (2008, 1.) tutkimus paljastaa, että suurin osa yrityksistä saavutti taloudelliset tavoitteensa ulkoistuksen avulla ja ROI (Return On Investment) investoinnin tehokkuustaso oli yli 25%. Kuitenkin yllättävän moni yrityksistä raportoi ulkoistuksen konflikteista ja palveluntoimittajien kykenemättömyydestä tarjota jatkuvuutta prosessin ja teknologian kehittämisessä. (Robinson, P. 2008, 1.)

ROI:n tunnusluvun avulla yritykset tutkivat sitä, kuinka paljon heidän investointinsa tuottavat tuottoa esim. seuraavalla laskukaavalla: $100 \times (\text{voitto} / \text{investointi})$. (Taloussanakirja 1999)

Näyttää siltä, että yritykset jotka käyttävät ulkoistamista osana laajempaa toimintastrategiaa ja toteuttavat sitä järjestelmällisesti apuvälineinään talousanalyysit ja johtaminen, voivat saavuttaa suuremman liiketoimintahyödyn. ICT-palvelutalot ovat nykyään eri-

koistuneet hoitamaan suurten organisaatioiden käyttöpalvelut ja sovelluskehityksen. Tietohallinnon ulkopuolella tuotetaan palveluja ja ratkaisuja kustannustehokkaammin. (Sofigate Oy 2008, 4.)

2.2 Tietohallinnon organisointi

Yrityksen johtamistapa, resurssit, yritys rakenne ja kulttuuri vaikuttavat tietohallinnon organisointiin. Tietotekniikan jatkuva kehitys luo yrityksille ja yhteistyökumppaneille mahdollisuuksia kehittää tietohallinnon organisointia. Stenbergin (2006, 64) mukaan tietotekniikan kehittämis- ja ylläpitovastuu (IT-infrastruktuuri) kuuluu tietohallinnolle. Tietojenkäsittelyä kehitettäessä tulee huomioida tietohallinnon asema liiketoimintajohdon alaisuudessa. Virallinen raportointi linjaorganisaation mukaisesti saattaa aiheuttaa tietokatkoja ja turhaa byrokratiaa. Yrityksissä järjestetään entistä enemmän erilaisia tietohallinnon ja liiketoiminnan yhteistyöfoorumeita selventämään ja yhdistämään käyttäjänäkemyksiä, jakamaan resursseja sekä ohjaamaan yrityksen kulttuuria ja muutosta.

2.3 Tietohallintostrategia

Tietohallintostrategia on keskeinen apuväline johdettaessa ja suunniteltaessa tietohallintoa kokonaisvaltaisesti. Tietohallintostrategiassa määritellään kuinka yrityksen liiketoimintaa tukevia ja edistäviä toimintoja ja tietojärjestelmiä kehitetään tulevien 5-10 vuoden aikana. Huolellisesti suunnitellun strategian avulla ohjataan yrityksen tietohallinnon kehittämishankkeiden koordinointi ja toteutus. (Niinikangas 2004, 20.)

”Strategiat ovat välttämättömiä työvälineitä. Niihin tukeudutaan kaikessa päätöksenteossa, budjetit laadittaessa ja toimintoja kehitettäessä. Strategisessa suunnittelussa on oltava näkemystä tulevasta, tiedostettava yhteiskunnan ja oman organisaation nykytila, tulevaisuuden haasteet ja keskeisimmät ongelmat”. (Niinikangas 2004, 20.)

Yritysjohdossa pohtii strategiset linjaukset ja käynnistää tietohallintostrategian kehittämishankkeen esimerkiksi tietotekniikan kehittämisseminaarilla. Yritysjohdon ja liiketoimintayksiköiden johtajat vastaavat tietohallinnon periaatteiden ja tavoitteiden suunnittelus-

ta, toimintapolitiikan, kokonaisarkkitehtuurien ja kehittämishankkeiden priorisoinnista. Yritysjohdo määrittää yhdessä käyttäjien ja tietohallinnon kanssa tietohallinnon periaatteet ja tavoitteet. (Stenberg 2006, 82.)

Stenbergin (2006, 82) mukaan tietohallinnon tehtäviä ovat mm. edistää liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista ja liiketoimintastrategian toteuttamista tieto- ja viestintäteknisin keinoin. Lisäksi tavoitellaan ICT:n kokonaisvaltaista hyödyntämistä, tietojärjestelmien tehokkaampaa integrointia sekä kustannustehokkuuden parantamista. Liitteessä 1. on kuvattu tietohallintostrategian keskeiset teemat sisältöineen Stenbergin (2006, 132) mukaan.

Tietohallintopolitiikan avulla määritellään yrityksessä toimintasäännöt tietohallintokäytänteille. Toimintapolitiikasta on tullut keskeinen tietohallinnon asiakirja käytäntöjen ohjeistukseen (Stenberg 2006, 83). Tietohallinnon kirjattu toimintapolitiikka ohjeistaa ja rajaa toimintatapoja mm. tietoverkosta, käyttöjärjestelmistä, tietoturvasta ja standardiohjelmistoista. Toimintapolitiikka sisältää suositeltavat laitteisto- ja ohjelmistotoimitajat, laitteistostandardit, sopimukset sekä dokumentoinnin. Tietojärjestelmäkäsikirjaan kootaan julkaistaviksi kehittämistyön keskeisimmät ohjeet. (Stenberg 2006, 83.)

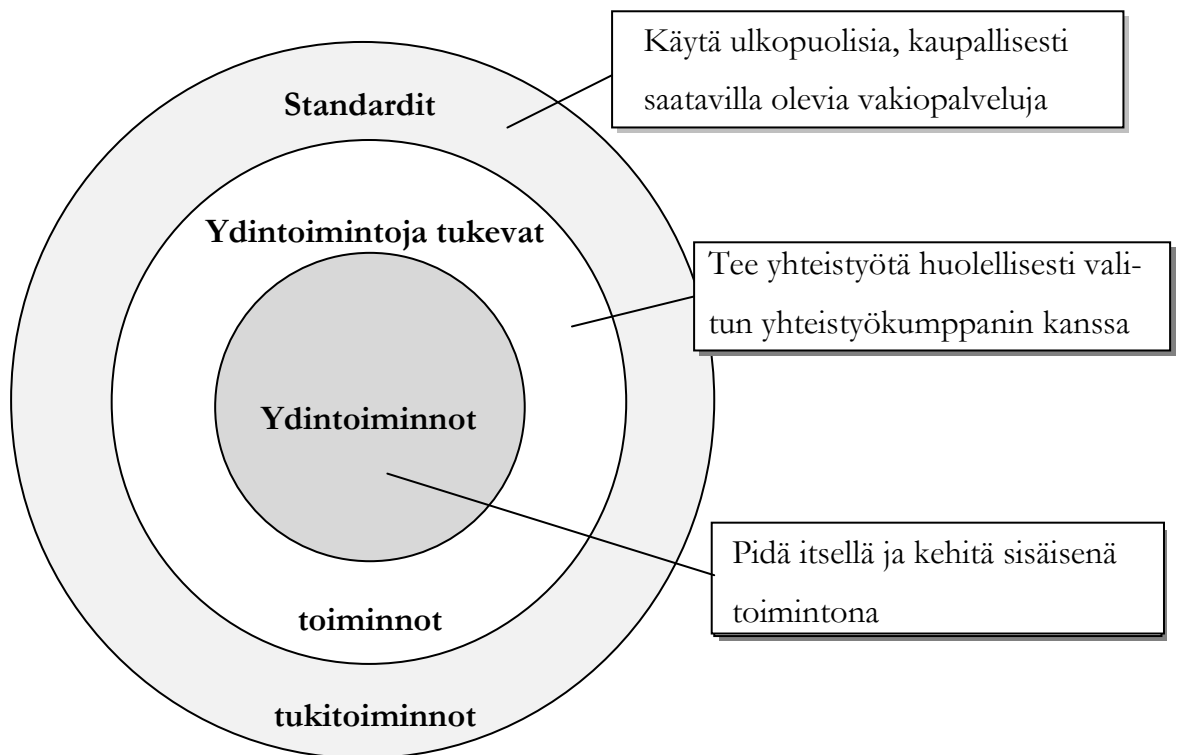
Liite 2. kuvaa Stenbergin (2006, 133) mukaan tärkeimpiä tietojärjestelmäkäsikirjan ohjeita tietohallinnon toiminnasta, sovelluksista, tietoturvasta ja teknisestä infrastruktuurista. Suurimmassa osassa organisaatioita projektit ovat yksi keino tukea ja toteuttaa strategisia päämääriä (Niinikangas 2004, 62).

Organisaation tulee määrittää ulkoistamispäätöksiä tehdessään ydin- ja tukitoiminnot erikseen. Yrityksen ydinosaamisen (core competencies) määrittely liittyy oleellisesti ulkoistamiseen. Kiiha (2002, 4.) korostaa ettei ydinosaamisella tarkoiteta välttämättä samaa kuin ydinliiketoiminnalla (core business). Toiminnot, jotka kuuluvat yrityksen ydinosaamiseen, ei ulkoisteta. Pitkällä aikavälillä tarkasteltuna yrityksen kannattaa keskittyä toimintoihin, jotka vaativat erityistä osaamista ja tietoa. Näillä yrityksen ydinosaamisen muodostavilla toiminnoilla yritys menestyy taloudellisessa kilpailussa. (Kiiskinen ym. 2002, 23.)

Määrittelyiden tulee tarkentaa myös, minkä toimintojen osalta ja miten yhteistyökumppaneiden osaamista aiotaan hyödyntää. Vahva toimialatuntemus tai liiketoiminnan asiantuntijaverkostot ovat tyypillisesti asioita, joita ei tule ulkoistaa. Organisaation ainutlaatuinen, kilpailukyvyn pohjana toimivaa osaaminen on pidettävä itsellä. Esimerkkeinä edellä mainitusta aineettomasta omaisuudesta voidaan mainita brändit, patentit ja tuotereseptit. (Kiiskinen ym. 2002, 23.)

Organisaation ydintä ja ydintoimintoja voidaan tarkentaa käytännön esimerkillä lentoyhtiöstä. Logo, tuotemerkit, reitit, slotit ja imago asiakaspalvelusta ovat lentoyhtiön ydinosaa. Kalusto itsessään ja sen operointi tai catering, eivät ole lentoyhtiölle ydintä. Organisaatiolle on siis kannattavinta pitää itsellään ydintoiminnot ja kehittää niitä itsenäisesti. (Kiiskinen ym. 2002, 23–24.)

Periaatteessa kaikki prosessit, jotka eivät kuulu yrityksen ydinosamisalueeseen, voidaan ulkoistaa (kuvio 1.)



Kuvio 1. Ydintoimintojen, ydintä tukevien toimintojen ja standardien tukitoimintojen johtaminen (Kiiskinen ym. 2002, 24)

Kiiskinen ym. (2002, 80) luettelee kysymyksiä organisaation päätöksentekijöille ennen ulkoistuspäätöstä seuraavasti:

- Miten organisaation perustehtävä, strategia ja suunnitelmat sopivat ulkoistamisprosessiin?
- Millä resursseilla ja osaamispääomalla tuotetaan strategian vaatima palvelutaso?
- Mitkä ovat luovat vaihtoehdot palvelunhankintamalleille?
- Millä perusteella valitaan toteutettavaksi hyödyllisin palvelunhankintamalli?
- Miten parhaiten johdetaan resursseja ja palvelutuotantoa?
- Millä keinoin ja millä aikavälillä organisaation tulisi arvioida vaihtoehtoja?
- Vaikuttaako ulkoistaminen todella kasvattavasti organisaation sisäiseen ja tekniseen joustavuuteen tai muuntautumiskykyyn?

Ulkoistamisen valinnan johtamisvaikuttimista eräs on henkilövoimavarojen käyttö. Siirrettäessä toimintoja ulkoistukseen voidaan keskittää yritysjohton ja avainhenkilöstön ajankäyttöä liiketoiminnan tärkeimpiin kysymyksiin. (Kiiskinen ym. 2002, 83.)

Yrityksen tulee huomioida tietohallinnon ulkoistamisessa alihankkijan vahvuus tieto- ja taitotasoissa. Jos yrityksen palveluksessa ei ole tarpeeksi asiantuntijoita arvioimaan ja tarkkailemaan alihankkijan toimintaa, ei synny tasapainoista yhteistyösuhdetta osapuolten välille. Ns. kumppanuussuhteessa tietohallinnon ulkoistamisessa painotetaan juuri luottamuksellisen yhteistyösuhteen saavuttamista sopimusosapuolten välille. (Kiiskinen ym. 2002, 83)

Vuokrahenkilöstö -ja johtajuus on yksi ratkaisumalli henkilövoimavarojen ulkoistuksessa. Esimerkiksi televiestintätoimialoilla on trendi siirtää valmistusprosesseja jalostusketjussa myös uudelle osapuolelle. Televiestintäalalla on kokemusta onnistuneista tuotteistus-, hankinta-, valmistus- ja jälkimarkkinointiprosessien ulkoistuksista. (Kiiskinen ym. 2002, 84.)

Kokonaisratkaisuun vaikuttavat myös ulkoistuspalveluiden ostajien tuntemus organisaation tietojärjestelmien ja resurssien hallinnasta tulevaisuudessa. Palveluntarjoajan vastuulla on viestiä ulkoistusratkaisunsa asiakkaan näkökulmasta ostajalle eli suoraan

päätöksentekijälle. Mittareina käytetään useimmiten liiketoimintatason hyötyjä ja tuloksia. Muuten riskinä on ymmärtämättömyys ulkoistamisen vaikutusten tehoista ja ostopäätöksen peruuntumisesta. (Kiiskinen ym. 2002, 80–81.)

Palveluntarjoajan kannalta ei myöskään ole paras vaihtoehto sopia kovin lyhyitä takuu-aikoja, takuuajat ovatkin nykyään 2-5 vuotta. (Kiiskinen ym. 2002, 80–81)

2.4 Tietohallinnon ulkoistuksen periaatteet ja tavoitteet

Tietohallinnon ulkoistamisen yksi tavoitteista on yrityksen tarvitseman osaamisen jatkuva kehittäminen. Yritys voi keskittyä tärkeimpien ydinosaamisten kehittämiseen ulkoistamalla tukitoimintojaan. Palvelun hankinta ulkoistamalla on järkevää silloin, kun yritys tarvitsee osaamista vähäisesti tai satunnaisen tarpeen mukaan.”Yhtä tärkeää kuin on ratkaista se, mitä toimintoja on mahdollisuus hankkia oman organisaation ulkopuolelta, on ymmärtää, mitä osaamista yritykseltä itseltään vaaditaan, jotta ulkoistuksesta saadaan tavoitellut hyödyt”. (Järvenpää & Hänninen 2011, 66.)

Ulkoistamisessa osapuolina toimivien yritysten välinen suhde perustuu sopimukselle ja mahdollisesti sen lisäksi yhteiselle omistukselle. Kiiha ja Fiebig havainnollistavat taulukossa numero 2. neljä eri mahdollisuutta miten ulkoistamistyyppit voidaan toteuttaa sopimusosapuolten välillä.

Kiihan (2002, 8.) mukaan ulkoistamisen voi siis toteuttaa joko valikoiden niin, että vain tietty osa yrityksen tietohallinnosta ulkoistetaan. Yrityksen resursseja ovat henkilöstö, laitteisto (hardware), ohjelmistot (software) ja tietohallinnon toiminnot. Yritys säilyttää entisen henkilöstönsä ja infrastruktuurinsa, jolloin näiden työpanos saadaan esim. kehittämään uusia tietojärjestelmiä. Alihankkija joutuu hankkimaan tarvitsemansa resurssit ulkoistettujen tehtävien hoitamiseen muulta (Taulukko 2., 1b.). Valikoivassa tietohallinnon ulkoistuksessa yritys ulkoistaa standarditoimintojaan, kuten ylläpitopalvelut. Myös yrityksen koko IT-infrastruktuuri voidaan ulkoistaa IT-palveluita tarjoavalle yritykselle. Palveluna saadaan haluttaessa yrityksen laitteet, ohjelmistot, ylläpito, tietoli-

kenneyhteydet, hallinta ja asiakastuki. Suurimmat yritykset Suomessa ovat ulkoistaneet lähes koko tietohallintonsa. (Kiiha 2002, 9.)

Taulukko 2. Ulkoistamistyyppit jaoteltuina eri toteutumisvariaatioihin André Fiebigin mukaan (Kiiha 2002, 2)

	Ulkoistamistyyppin nimi:	Kuvaus:
1a.	Sopimusulkoistaminen, jonka yhteydessä siirtyy omaisuutta (<i>transfer outsourcing</i>)	Ulkoistamisen perustyyppi. Yritys myy liiketoimintayksikkönsä alihankkijalle ja solmii sopimuksen toiminnon suorittamisesta.
1b.	Sopimusulkoistaminen ilman omaisuuden siirtymistä (<i>simple outsourcing</i>)	Ulkoistamiseen ei liity omaisuuden myyntiä. Yritys lopettaa tietyn toiminnon tekemisen sisäisesti ja hankkii saman toiminnon markkinoilta.
2.	Ulkoistaminen yhteisesti omistetulle yritykselle (<i>joint venture outsourcing</i>)	Kun yritys haluaa säilyttää osittaisen omistuksen ulkoistettuun liiketoimintayksikköön, tästä muodostetaan uusi yhtiö, jonka omistus jakautuu ulkoistajan ja tämän sopimuskumppanin kesken.
3.	Ulkoistaminen konsernin sisällä (<i>group outsourcing</i>)	Konsernin sisällä muodostetaan liiketoimintayksikkö tai tytäryhtiö, joka ryhtyy keskitetysti hoitamaan aiemmin konserniin kuuluvien yritysten itsenäisesti suorittaman toiminnan.

Toisessa vaihtoehdossa ulkoistetaan sekä toimintoja että resursseja niin, että henkilöstö siirtyy alihankkijan palvelukseen ja tekee samoja tehtäviä kuin ulkoistajan palveluksessa (Taulukko 2., 1a.). Alihankkija voi ajan myötä siirtyä käyttämään muita resursseja suorittaakseen ulkoistajan toimeksiannon toimintoja. Toisaalta alihankkijalla on mahdollisuus käyttää ulkoistajalta hankittuja resursseja palvellessaan muitakin asiakkaita.

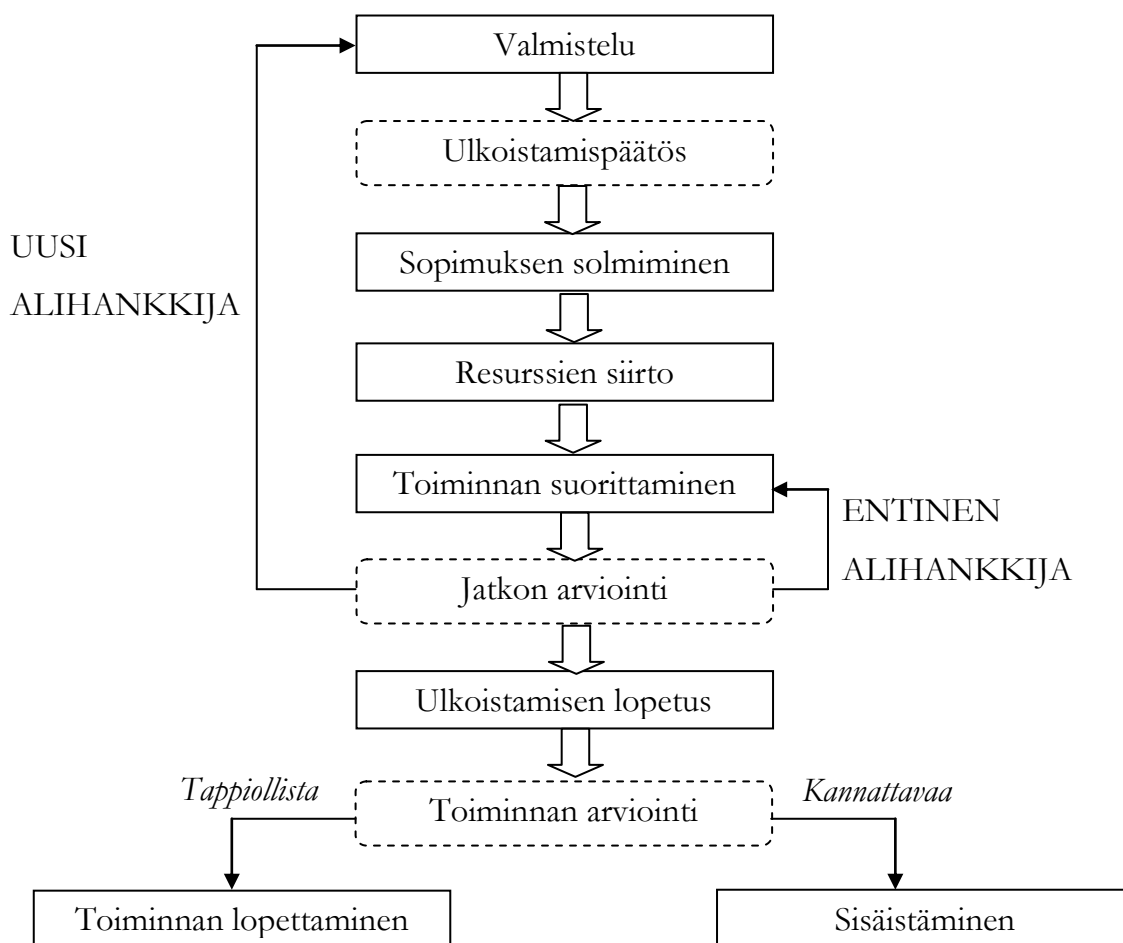
Ulkoistuspalveluiden ammattioistajan tulee Kiiskinen ym. (2002, 101) mukaan valmistautua sopimusneuvotteluvaiheeseen huolellisella vaihtoehtojen ja markkinatilanteen kartoituksella seuraavien keskeisten kysymysten avulla:

- Mitä ollaan ulkoistamassa ja kenelle?
- Mitä riskejä voidaan tunnistaa, mikä on niiden vaikutus, todennäköisyys ja miten niitä voidaan hallita?
- Mitä uutta osaamista ja resursseja kumppanuuden ja palvelusopimuksen toteutus ja hallinta edellyttää omassa organisaatiossa?
- Mitä taloudellisia vaikutuksia ulkoistamisella on?

- Onko tiedossa sellaisia tekijöitä, jotka estävät ulkoistuksen toteutuksen?

Ulkoistaminen voi parhaimmillaan tuottaa välittömästi tuntuja taloudellisia etuja. Laitte- ja henkilöinvestoinnit sekä teknologiapanostus vähenee. Kiihan (2002, 5) mukaan ulkoistaminen nopeuttaa reagointia teknologian ja toimintaympäristön muutoksiin. Erikoistuneet alihankkijat pysyvät ajan tasalla olosuhteiden muuttuessa. Ulkoistaja voi myös vaihtaa alihankkijaa. Toisaalta yrityksen tulisi välttää liiallista tukeutumista alihankkijoihinsa, koska innovaatiokyky voi heiketä. Riskinä liian laajasti ulkoistamisessa yrityksellä on menettää kyky seurata teknologian kehitystä. Samalla yrityksen kyky kehittää liiketoimintaprosessejaan heikkenee. Yrityksen tulee huomioida, että alihankkijan toiminnan seuranta ja laadunvarmistus aiheuttavat kustannuksia ja mahdollisia ongelmia. (Kiiha 2002, 5.)

Ulkoistamisprosessi voidaan jaotella eri vaiheisiin seuraavan kuvion mukaisesti:

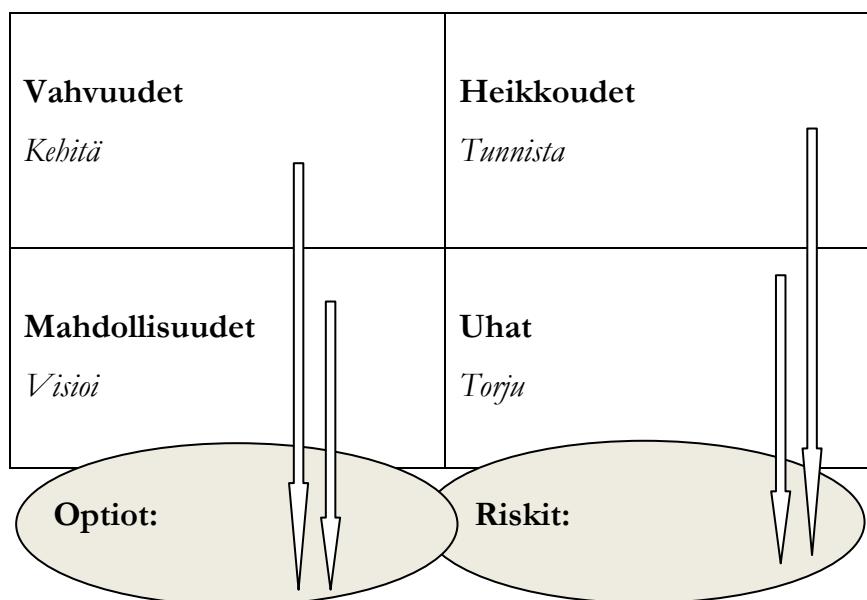


Kuvio 3. Ulkoistamisprosessin vaiheet (Kiiha 2002, 13)

2.5 Kehitysohjelman hallinta

Ulkoistamisprosessissa edetään vaiheittain erillisen projektiryhmän avulla. Projektilla määritellään tavoite, tulos ja aikataulu. Tärkeimpiä kysymyksiä on selvittää mm. kaupalliset kysymykset, ostettavan palvelun kokonaisuuden sisältö, henkilöstöasiat ja talouden ohjaus. Nimetyt resurssit hoitavat omaisuuteen ja pääomaan liittyvät kysymykset, esim. palveluntarjoajalle siirrettävät voimassa olevat sopimukset, järjestelmälisenssit, kalusto ja tilat. (Kiiskinen ym. 2002, 187.)

Liiketoiminnan vastuuhenkilöt voivat käyttää esimerkiksi Albert Humphreyn kehittämää SWOT-analyysimallia selvittääkseen ulkoisia tekijöitä ja niiden vaikutuksia liiketoimintaan. Tulevia riskejä voidaan ennakoida, kun pohditaan yrityksen mahdollisia ulkoisia uhkia ja sisäisiä vahvuuksia sekä heikkouksia. Stenberg (2006, 54) kuvaa, kuinka analysoinnin avulla yritys voi löytää optioita, joissa omat vahvuudet yhdistettynä markkinoiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa muodostavat menestyksekkään tietojärjestelmähankkeen. Kuviossa 4. avataan SWOT-analyysimallin rakennetta tarkemmin. Projektiesitys sisältää kattavasti edellä käsitellyt kohdat ja on tärkeä asiakirja projektin etenemisessä.



Kuvio 4. SWOT-kehikko (Stenberg 2006, 54)

Ulkoistustavoitteiden määrittelyn ja ulkoistamisvaihtoehtojen vertailun yhteydessä luodaan myös kriteerit ulkoistamisen puolesta ja vastaan. Tämän vaiheen jälkeen projekti-tiimi saa tuotoksen, joka sisältää näkemyksen tietohallinnon ulkoistamisen mahdolli-suuksista ja esteistä sekä määritellyt ja priorisoidut kriteerit. Tätä toimintaa kutsutaan nimellä Business case:n laadinta. BC:n kustannus- hyöty- analyysit toimivat tukena, kun päätetään ulkoistamisen käynnistämisestä. Kuviossa 5. annetaan käytäntöön esimerkke-jä ko. kriteereistä. (Kiiskinen ym. 2002, 104.)

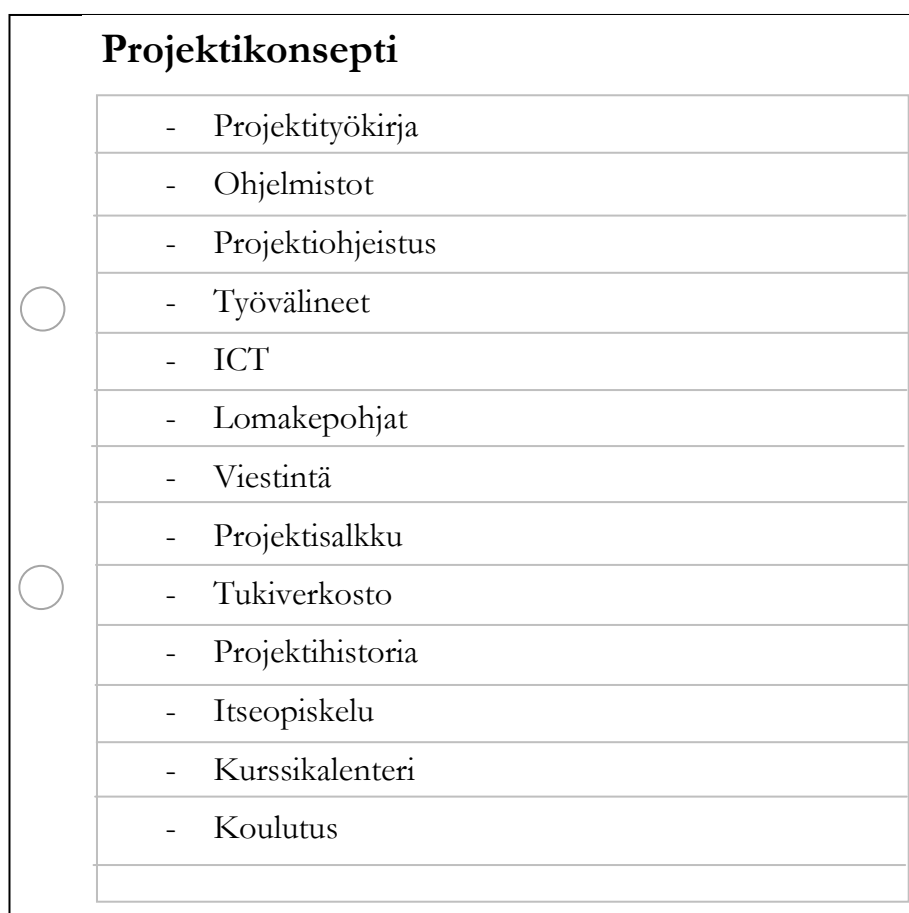
Puolesta:	Vastaan:
✓ Mittakaavaetujen hyödyntämi-nen	✓ Kontrollin häviäminen
✓ Uuden osaamisen hankkiminen	✓ Edellyttää muodollisuutta esim. palvelusopimukset
✓ Mahdollisuus hyödyntää uusinta teknologiaa	✓ Osaaminen oman organisaatio si-sällä häviää
✓ Riskin jakaminen	✓ Joustavuus & reagointikyky häviää
✓ Palvelutason parantuminen	✓ Ollaan riippuvaisia kolmannesta osapuolesta
✓ Palvelun laadun parantuminen	✓ Kumppaneiden väliset kulttuu-rierot
✓ Parhaiden käytäntöjen sovelta-minen	✓ Tietoturvariskit
✓ Kustannustehokkuuden jatkuva parantuminen	✓ Miten voidaan varmistaa lisäarvon tuottaminen
✓ Selkeä liiketoimintavastuu palve-luntuottamisessa	✓ Joudutaan panostamaan resursseja toimittajan & sopimuksen hallin-taan
✓ Kulttuurimuutos	

Kuvio 5. Ulkoistamisen kriteereitä (Kiiskinen ym. 2002, 104)

Business case:n avulla pohditaan liiketoiminnalliset perusteet ulkoistamisprojektille. Yrityksen tulee mitata koko ulkoistuksen investointi- ja käyttökustannuksia tavoiteltuihin ja saavutettaviin hyötyihin. Lisäksi yrityksen tulee miettiä ulkoistusvaihtoehdot, kokonaisvaikutukset ja riskit. Edellä mainittujen asioiden laskemiseen ja kirjaamiseen on olemassa valmiita mallipohjia, joista yksi vaihtoehto löytyy liitteestä 3. (ICT Standard Forum 2011)

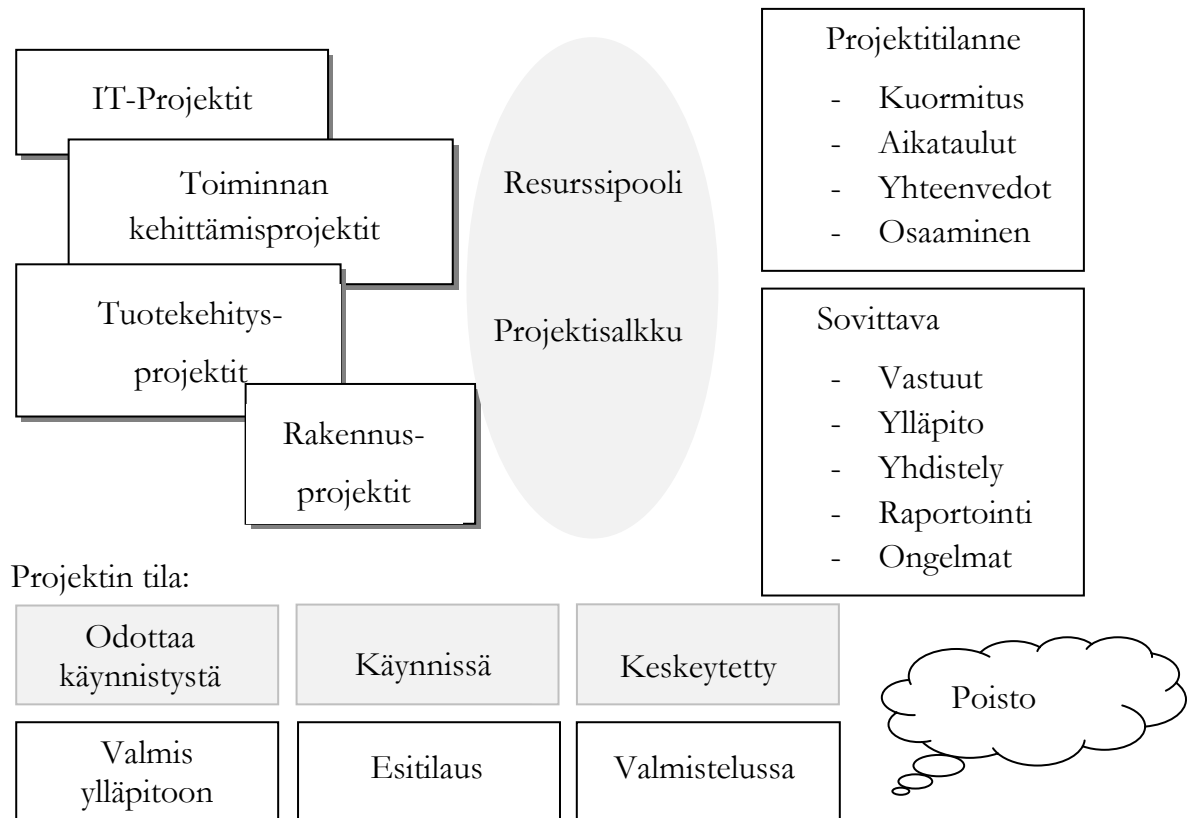
Projektiryhmä voi pitää sekä aloitus- että päätösseminaareja, joissa käsitellään projektin asiat valmentautuen itse projektiin ja kerätään palautteita tuleviin vastaaviin hankkeisiin. Liitteeseen 4. on koottu muistilistaksi tärkeimmät projektin onnistumisen tekijät. Yrityksen kannattaisi konseptoida projektityötapa omaksi mallikseen, jota noudatetaan projektityöskentelyssä (Stenberg, 101). Projektikonsepti sisältää mm. oppimisen ohjeistuksen ja tuen, dokumentaation, tiedotuskäytänteet, välineet ja sähköisen materiaalin. Sähköisellä materiaalilla tarkoitetaan mm. ohjekirjoja ja lomakkeita. Myös jatkuva arviointi ja palautteet, projektisalkku sekä moniprojektien hallintamallit kuuluvat projektikonseptiin. (Stenberg 2006, 101.)

Kuviossa 6. on hahmoteltuna yrityksen projektikonseptin rakenne. Käytännössä yrityksellä on useita päällekkäisiä projekteja yhtäikaa. Näiden hallintaan käytetään projektisalkkua.



Kuvio 6. Projektikonseptin rakenne (Stenberg 2006, 102)

Yrityksen sisäiset ja ulkoiset resurssit sekä päivittävät tehtävät projekteissa hallitaan parhaiten juuri käyttämällä projektisalkun mallia. (Stenberg 2006, 102.) Kuviossa 7. kuvataan projektisalkun idea.



Kuvio 7. Projektisalkun idea (Stenberg 2006, 102)

2.6 Toimittajien vertailu ja tarjouspyyntö

Yksi ulkoistuksen onnistumisen edellytys on löytää ja valita oikea palveluntarjoaja kumppaniksi. Järvenpään ja Hännisen (2011, 68) mukaan tietopyyntökierroksen (RFI, Request for Information) avulla saadaan tehtyä alustava selvitys markkinoiden tarjonnasta. Käytännössä tietopyyntökierroksella tarkoitetaan kaikille hakuehtoihin sopiville palveluntarjoajille toimitettua tarjouskyselyä suppeampaa kyselyä. Asiakkaan on annettava riittävät tiedot organisaatiosta, toiminnastaan, hankittavista palveluista ja keskeisimmät kriteerit toimittajavalinnalle. Tässä vaiheessa voidaan jo rajata tarjouskierrokseen etenevien toimittajien määrää. Toimittajille on hyvä antaa mahdollisuus tuoreempien lisätietojen kertomiseen vastaavista hankkeista, sillä heillä on asiakasta tuoreempaa

kokemusta. Tietopyyntömenettelyllä karsitaan tarjousvaiheeseen tulevien toimittajien määrää. Asiakas saa tarkemman tiedon roolistaan ja palvelusten kustannuksista, jolloin varsinaisen tarjouspyynnön laatiminen onnistuu paremmin ja voi vaikuttaa ratkaisevasti palvelun onnistumiseen. (Järvenpää & Hänninen 2011, 86.)

Osalla yrityksistä on jo oma ostoprosessi aikaisempien toimittajavalintojen tekemisestä. Tässä tapauksessa asiakas kertoo prosessin aikataulun ja järjestyksen toimittajaehdokkaille. Yritys, jolla ei ole omaa ostoprosessia, tulee hankkia asiantuntija avuksi suunnitelmien tekoon. (Kiiha 2002, 76.)

Tarjouspyyntömenettelyllä varmistetaan kilpailutilanne ja kustannustehokkuus. Asiakas saa korkean palvelutason ja laadun suhteessa kustannuksiin. Tietohallinnon ulkoistamista suunnitteleva yritys laatii yksityiskohtaisen tarjouspyynnön (RFP, Request for Proposal) ja esittää sen mahdolliselle alihankkijalle. (Kiiha 2002, 76.)

Tarjouspyynnön avulla tunnustellaan mahdollisuutta aloittaa sopimusneuvottelut, jossa solmitaan sopimus osapuolten välille. Tarjouspyynnössä kuvataan selkeästi haluttu palvelu, palveluprosessi, palvelun laatutaso, hinnat ja hinnoittelumekanismi. (Kiiha 2002, 76.)

2.7 Toimittajan valinta ja sopimuksen solminen

Asiakas pyrkii toimittajaa valitessaan löytämään yrityksen, joka pystyy parhaiten tukemaan liiketoimintaa tietoteknisin keinoin. Yritys vertaa tarjouspyyntöjen perusteella toimittajien strategiaa omaansa. Kansainväliselle yritykselle voi olla välttämättömyys saada globaalia palvelua toimittajalta, kun taas kotimaiselle yritykselle vastaava palvelu ei tuo juurikaan lisäarvoa. (Järvenpää & Hänninen 2011, 71.) Tarjouksia vertailtaessa osa tiedoista pisteytetään valinnan selkeyttämiseksi. Taulukossa 3. listataan pisteytettävät asiat.

Taulukko 3. Tarjousten vertailukelpoisuutta helpottavat pisteytettävät asiat (Järvenpää & Hänninen 2011, 71)

PALVELU	TOIMITTAJA	SIIRTO	HINTA
vrt. sisältö sopimuksessa mainittuihin vaatimuksiin	vastaavat kokemukset palvelusta	siirtymätilanteen hallinta	hinnat
joustavuus	taloudellinen tilanne		hinnoitteluperusteet
kehittäminen	sopimuskäytäntö		
laatu			
riskit			
resursointi & varajärjestelyt			

Ulkoistajan ja alihankkijan välille on solmittava tarkoituksenmukaisesti laadittu sopimus. Tavoiteltua toiminnan joustavuutta ja kustannussäästöjä ei tavoiteta huonosti suunnitellulla ulkoistussopimuksella. Sopimuksen osapuolet voivat sopia kannustin- ja sanktiojärjestelyistä sopimusehdoissa. Esimerkiksi suoritushäiriöstä seuraa alihankkijalle sopimussakko. Alihankkijan viivästykset tai virheet aiheuttavat ketjureaktiona suoritushäiriöitä myös ulkoistajan muissa sopimusuhteissa. (Järvenpää & Hänninen 2011,71.)

2.8 Riskienhallinta ja tietoturvapoliittikka

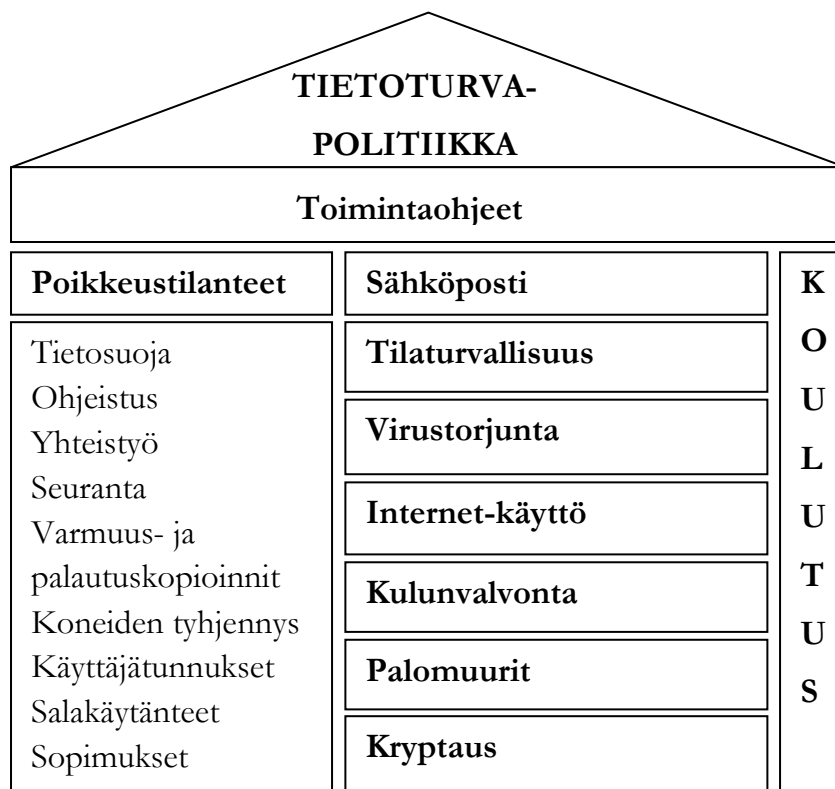
Ulkoistamisen tavoitteena on aina pyrkimys muutoksiin ja hyötyihin sekä parantaa laatua. Liiketoiminta ja tietohallinto toimivat yhteistyössä ja noudattavat organisaation strategista linjausta ulkoistamisessa. Ennen ulkoistamista yrityksessä on määriteltävä haluttu tietoturva. (Kiiha 2002, 65.)

Tietoturvapoliittikassa otetaan kantaa yrityksen fyysisen ja teknisen tietoturvan lisäksi henkilökunnan toimintaan. Palomuurit, virustorjunta, käyttäjäprofiilien ylläpito ja henkilöstön vaitiolovelvollisuus huomioidaan turvallisuusriskien kartoituksessa ja arvioinnissa. Toimintaohjeisiin kuuluu myös toipumissuunnitelma esimerkiksi varmistamaan toiminnan jatkuvuus ulkoistuksen hoitavan palveluntarjoajan joutuessa konkurssiin. (Kiiha 2002, 65.)

Kiihan (2002, 65) mukaan asiakas johtaa tietoturvaa palvelusopimuksien avulla, kun ulkoistetaan tietojärjestelmiä ja palveluita. Myös tietoturvan tason toteutuminen ja kehittäminen kuuluvat yritykselle.

Yrityksessä tulisi tehdä tietoturvan kokonaissuunnitelma (tietoturvapolitiikka) yhdessä liiketoiminnan ja tietohallinnon johdon kanssa. Tietoturvapolitiikalle luodaan ohjeistus ja sovitaan vastuuhenkilöt. Kokonaisuudesta tulee selvitä osa-alueiden tietoturvapäätökset, ohjeistus, menetelmät ja käyttäjäkoulutus. Kuvio 8. selventää tietoturvapolitiikan sisältöä. (Kiiha 2002, 65.)

Tietohallinnon ulkoistamisessa yksi keskeisimmistä kysymyksistä on, miten palvelutasoa mitataan ja mitä sanktioita seuraa sovitun palvelutason poikkeamisesta. Tähän liittyvästä sopimusehdosta käytetään nimitystä palvelutasosoitumus (SLA, Service Level Agreement). Palvelutasoa mitataan konkreettisoin kriteerein, kuten vasteaika, keskimääräinen ongelmanratkaisuaika ja käytettävyytstasoo esimerkiksi kuukauden ajanjaksossa. (Kiiha 2002, 90.)



Kuvio 8. Tietoturvapolitiikan sisältö (Kiiha 2002, 65)

Vasteajalla tarkoitetaan käytännössä aikaa, jonka kuluessa virheilmoituksen saamisesta aloitetaan toimenpiteet, joiden avulla selvitetään virheen syyt ja korjataan ne. Sopimusehdoissa voidaan vaatia esimerkiksi, että palvelin on toiminnassa 99,8 % ajasta. (Kiiha 2002, 90.)

Palvelutasoa on mahdollista arvioida myös suorittamalla asiakkaan henkilöstön keskuudessa määräajoin kyselytutkimus heidän tyytyväisyydestään palvelun eri osa-alueisiin. Käyttäjätason kokemusten selvittäminen ja dokumentointi palvelee lisäksi palvelun kehittämistä ja resurssien oikeaa kohdentamista. Yksi vaihtoehtoinen mahdollisuus arvioida alihankkijan toimintaa ja hinnoittelua on verrata sitä muihin alihankkijoihin ja myös organisaatioihin, jotka eivät ole ulkoistaneet kyseistä palvelua. Tämän ns. *benchmarking*-menettelyn avulla on mahdollista määrätä alihankkijalle sanktioita. Edellytyksenä on kuitenkin, että sen yhteydessä on sovittu täsmällisestä suoritustavasta ja seurauksista, mikäli havaitaan etteivät alihankkijan suoritus, hinta tai saavutettu palvelutaso ole hyväksyttävällä tasolla verrattaessa niitä markkinoiden yleiseen tasoon. (Kiiha 2002, 90.)

2.9 Siirtymävaiheen hallinta

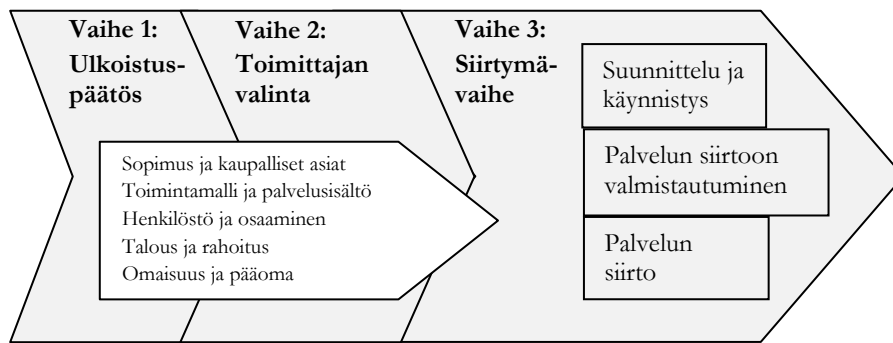
Ulkoistamissopimuksen laadinnan jälkeen seuraa siirtymävaihe, jonka aikana ulkoistettu toiminto siirretään alihankkijalle suoritettavaksi. Tässä yhteydessä voi siirtyä myös ulkoistajan henkilöstöä ja liikeomaisuutta alihankkijalle. Tietohallinnon ulkoistamisessa laitteisto säilyy ulkoistajayrityksen tiloissa tai alihankkija aloittaa sovitun toiminnon tekemisen omissa tiloissaan. (Kiiha 2002, 82.)

Sopimuksessa määritellään yksityiskohdat mahdollisesti tarvittavalle laitteiston siirrolle, kustannusten- ja vastuun jakautumiselle. Leasing-sopimuksella oleva laitteisto siirretään myös alihankkijalle ko. sopimuksen kera. Immateriaalioikeuksien siirto ulkoistajayritykseltä alihankkijalle liittyy myös usein ulkoistamiseen. (Kiiha 2002, 82.)

Immateriaalioikeuksia ovat ensinnäkin tekijänoikeus (copyright), joka yrityksellä voi olla mallipiirroksiin ja kirjallisiin spesifikaatioihin. Toisena ovat teollisoikeudet (industrial property rights), kuten hyödyllisyysmallit, patentit, mallit ja tavaramerkit. Tietohallin-

non ulkoistamisessa ulkoistajan atk-sopimukset ja lisenssit siirretään alihankkijalle ulkoistajan toimesta tai lisenssinantajan suostumuksella riippuen siirto-oikeuden haltijasta. (Kiiha 2002, 82.)

Kuviossa 9. havainnollistetaan, kuinka siirtymävaihe haastavana osana sisältöineen kuuluu koko ulkoistusprosessiin.



Kuvio 9. Siirtymävaihe (Kiiskinen ym. 2002, 169)

2.10 Henkilökunnan ja työsuhteiden siirto

Henkilökunnan siirrot tulee toteuttaa siirtymävaiheessa sääntöjen ja sopimusten mukaan, jotka on suunniteltu projektin alussa. Useammassa maassa toteutettavat ulkoistuspalvelut saattavat sisältää häiriötekijöitä, kuten työriidat, jollei selvitetä kaikkia paikallisia pelisääntöjä. Pahat työriidat ja häiriöt voivat hidastaa suunnitelmia ja haitata hyötyjen saamista. (Järvenpää & Hänninen 2011, 76.)

Järvenpää ja Hänninen (2011, 76) selventävät, kuinka välttämätöntä on huolehtia, ettei yritykseen luoda varjo-organisaatiota ulkoistettavien palvelujen ja osaamisten osalta. Ns. osaamisen kahdentaminen hävittää saavutettavissa olevat hyödyt tuottavuudesta ja hajottaa prosessien selkiyttämisen. Roolien karsinta ja työtehtävien uudelleen organisointi ovat tärkeitä ulkoistusprosessin suunnittelun alkuvaiheissa. Kun ulkoistuksen toimintamallin- ja rakenteen muutokset on toteutettu, voidaan toiminnan vakiintumisen jälkeen mitata ja todeta ulkoistuksella saavutetut hyödyt. (Järvenpää & Hänninen 2011, 76.)

Ulkoistamisessa muutetaan ihmisten työtehtäviä ja -ympäristöä. Osa työntekijöistä vaihdetaan ulkoistajan palvelukseen, osa henkilökunnasta pysyy palvelunsa ulkoistamisessa yrityksessä. Järvenpään ja Hännisen (2011, 77) mukaan hyvin toteutettu ulkoistaminen lisää henkilökunnan motivaatiota, kasvattaa ammattitaitoa ja laajentaa uramahdollisuuksia.

Onnistuneeseen ulkoistukseen tarvitaan huolellisesti laadittu ja toteutettu tiedotussuunnitelma. Sekä ulkoistajalla että palveluntarjoajalla on yhtäläinen velvollisuus tiedottamisesta. Edellä mainitut sijoitussuunnitelmat, koulutustarpeet ja esimiesten toiminta ovat avainasemassa herättämään luottamusta muutoksiin. (Järvenpää & Hänninen 2011, 77.)

2.11 Siirtymävaihe eli uusien toimintamallien käyttöönotto

Resurssien siirtymisen jälkeen aloitetaan ulkoistusprosessin olennaisin vaihe eli ulkoistetun toiminnan suorittaminen. Tässä tarkastellaan ulkoistuksen suorittamista ulkoistajayrityksen ja alihankkijan välisenä alihankintasuhteena. Uusien toimintamallien käyttöönotto tulisi konkretisoida ja täsmentää työntekijälle päivittäisessä toiminnassa. (Kiiskinen ym. 2002, 56.)

Siirtymävaiheessa ei ole kyse pelkästään tiedon muuttumisesta ja tiedottamisesta, työntekijän henkilökohtainen kehittyminen saa aikaan muutoksen toimintatavoissa. Uusien toimintamallien käyttöönotossa vaikeimmaksi osoittautuu, kuinka ylläpidetään muutoksen konkreettisuutta vaiheittain. Parhaan lopputuloksen saavuttavat organisaatiot, joissa muutos toteutetaan esim. valmennuksen, koulutusohjelmien ja työntekijöiden ohjauksen tuella uusissa tehtävissä. (Kiiskinen ym. 2002, 56.)

Ilman osallistuvaa ja keskustelevaa ilmapiiriä siirtymävaihe koetaan tekniseksi ratkaisuksi, jolloin muutokset seisahtuvat (Kiiskinen ym. 2002, 58). Siirtymävaiheen läpivienti on yksi ulkoistamisen riskialttiista vaiheista. Kiiskisen (Kiiskinen ym. 2002, 168.) mukaan yrityksen tulee huomioida kokonaisuuden hallinta panostamalla resursseihin ja osaamiseen koko projektin aikana. Heikosti toteutetusta, epämääräisestä ulkoistamisesta seu-

raa muutosvastarintaa. Henkilöstön aseman muutosten heikko hoito on aiheuttanut usein ulkoistamiseen liittyvät negatiiviset asenteet.

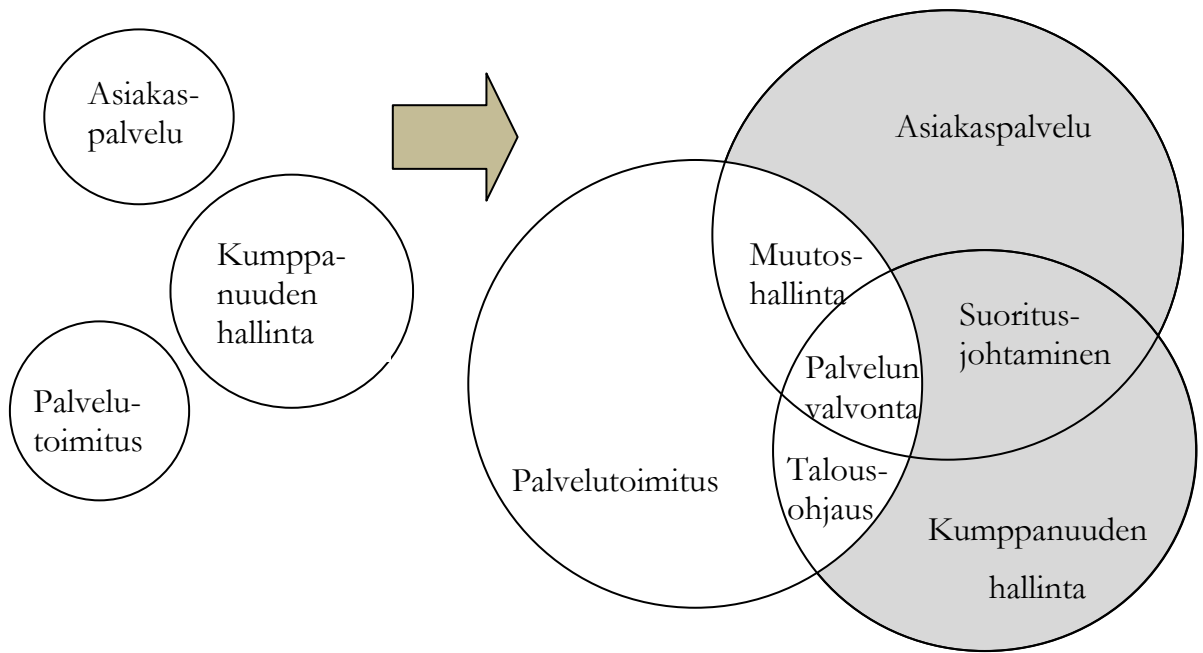
Organisaation muutos voidaan toteuttaa koko organisaatiossa yhtä aikaa tai optimoidusti pilottiyksikössä. Pilottiyksiköksi valitaan useimmiten yksikkö, joka tunnetaan ennestään kehittymisestään ja aktiivisesta uuden toiminnan luomisestaan. Pilottiyksikötoiminta kehittää, konkretisoi, testaa, arvioi ja optimoi toimintoja ja toimii käytännön esimerkkinä roll out -vaiheessa käynnistettäessä uusien toimintamallien käyttöönottoa muissa yksiköissä. (Kiiskinen ym. 2002, 62.)

Pilottiyksikön käyttö on edullista pienemmillä resursseilla ja nopea vaihtoehto esittää toimivia tuloksia sitouttamaan henkilöstöä muutoksiin. Roll out -vaiheessa optimoitu toimintamalli käynnistetään muuallakin organisaatiossa. (Kiiskinen ym. 2002, 62.)

2.12 Palvelun valvonta ja epäjatkuvuuskohdat

Kiiskisen ym. (2002, 184) mukaan palvelun valvonnalla tarkoitetaan toimintoa, jonka avulla johdetaan ulkoistuksen eli palvelun määrittelyä, aloitusta ja käyttöä. Palvelun tilaajalla ja palveluntoimittajalla on kummallakin omat vastuunsa ja keskeiset tehtävät palvelun valvonnassa. Palvelun tilaajan tehtäviä ovat mm. tietohallinnon organisointi ja vastuiden määrittely. Myös ostopalvelut suunnitellaan ja priorisoidaan palvelun tilaajan toimesta. Hankintabudjettien ohjeiden luonti, palvelustandardien seuranta ja palveluntoimittajien valinta toiminnan arvioinnin lisäksi kuuluvat palvelun tilaajan vastuulliseen toimintaan. (Kiiskinen ym. 2002, 184.)

Ulkoistamisessa voidaan käyttää tukena integroitua palvelujohtamismallia, joka kuvataan kuviossa 10. Palveluiden toimittaminen, asiakas- ja kumppanisuhteen hallinnat yhdistetään toisiinsa niin, että määritellään seitsemän toimintoa, jotka kytkeytyvät toisiinsa. Edellä kuvatulla integroidulla palvelujohtamismallilla varmistetaan johdonmukaisesti etenevä ulkoistuksen johtaminen ja saavutetaan tuloksekas toimittajasuhteen hallinta. (Kiiskinen ym. 2002, 175.)



Kuvio 10. Integroitu palvelujohtamismalli (Kiiskinen ym. 2002, 175)

Integroidun palvelujohtamismallin ensimmäinen toiminto, asiakaspalvelu, välittää ulkoistajan vaatimukset, asiakastyytyväisyyden ja neuvontaa. Ulkoistajan tehtävänä on järjestää käyttäjäkoulutus, organisoida tukipalvelun hyödyntäminen, huolehtia yrityksen laatupolitiikasta sekä arvioida jatkuvasti palvelutasoa palautteineen. Palvelutoimittajalla on vastaavasti omat vastuunsa asiakaspalvelu-toiminnossa. Palvelutoimittaja huolehtii osaamisen tarjoamisesta, asiakaspalvelukeskuksen käynnistämisestä sekä palvelun laadunvalvonnasta. (Kiiskinen ym. 2002, 177.)

Toinen integroidun palvelujohtamismallin toiminto, kumppanuuden hallinta, koostuu kumppanuuden ylläpidosta ja sisältää ulkoistuspalveluntarjoajalta siirtyvän portfolion hallinnan. Portfoliolla tarkoitetaan tässä yhteydessä palveluvalikoimaa. Toiminnolla palvelutoimitus tarkoitetaan kolmatta integroidun palvelujohtamismallin konseptia, jolla toteutetaan järjestelmät, infrastruktuuri ja teknologia palvelun perille asti viemiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 175–176.)

Käytännössä ulkoistajan eli asiakkaan velvollisuus on viestiä tarpeistaan, antaa palautetta ja maksaa laskut aikataulussa, jotta saavutetaan dynaaminen kumppanuussuhde muuttuvassa ympäristössä. Palvelun toimittajan puolelta esim. Account Manager vastaa

pääosin asiakkuuksien hallinnasta yhdessä asiakaskohtaisen tiimin kanssa. (Kiiskinen ym. 2002, 176–178.)

Integroidun palvelujohtamisen neljännellä toiminnolla, suoritusjohtaminen, tarkoitetaan palvelutason seuranta jatkuvilla mittauksilla ja raportoinnilla. Ulkoistajan tulee jo sopimusvaiheessa määritellä palvelutaso ja sen mittauskeinot saadakseen selville palvelusta saadun todellisen lisäarvon. Osa palveluntarjoajista ei halua paljastaa asiakkailleen todellisia kustannuksia, varsinkaan jos ne ovat liiketoiminnalle kriittisiä. (Kiiskinen ym. 2002, 176–181.)

Järvenpää ja Hänninen (2011, 92) kertovat, kuinka taloushallinnossa saadaan suurimmat kustannussäästöt IT-järjestelmien paremmalla integroinnilla ja ulkoistamisella. Suuri osa organisaatioista ei vielääkään tee tarpeeksi Business case -analyysia talous- tai henkilöstöhallinnon kehityshankkeilleen. Myös johdon kustannustietoisuudessa on isoja vaihteluja. Kuviossa 11. kuvataan yhteenveto tuottavuusjarruista tehokkaassa palvelutuotannossa. (Järvenpää & Hänninen 2011, 92–93.)

Johdon kustannustietoisuus vaihtelevaa	Muutosten läpivienti ilman ammattimaista ja systemaattista muutoksenhallintaa	Kehittämispäätösten suuntaaminen ei perustu analyysiin eikä laskelmiin
--	---	--

Kuvio 11. Yhteenveto tuottavuusjarruista palvelutuotannossa (Järvenpää & Hänninen 2011, 93)

Talousohjaus viidentenä toimintona pitää sisällään palvelusopimuksen olennaisten taloudellisten osioiden kirjaamisen ja seurannan mallinnuksineen. (Kiiskinen ym. 2002, 176.)

Muutoshallinta on integroidun palvelujohtamisen kuudes toiminto, jonka avulla suunnitellaan, ennakoidaan ja toteutetaan palvelusopimusmuutoksia, jotka aiheutuvat sisä-

sistä tekijöistä tai toimintaympäristöstä. Integroidun palvelujohtamisen mallin ytimen muodostaa seitsemäs toiminto, palvelun valvonta, joka ohjaa koko palvelutoimituksen sisältöä ja kumppanuutta sekä muutosten hallintaa. (Kiiskinen ym. 2002, 176.)

Kiiskinen ym. (2002, 184) määrittää palvelun valvonnassa palveluntoimittajan puolelta keskeiset vastuut olevan mm. palvelutuotannon organisointi ja vastuuttaminen, asiakkuudenhallinta, alihankinta sekä edelleenulkoistaminen.

Palveluntoimittaja huolehtii budjettien jäsentämisestä ja hallitsee mahdollisia sanktioita. Kummallakin osapuolella tulee olla yhteiset mittaustavat toimintaansa ulkoistuksessa, jotta saavutetaan asetetut tavoitteet. Pelkällä tiedon vaihtamisella ei vaikuteta riittävästi osapuolten toimintaan. (Kiiskinen ym. 2002, 184.)

”Palvelunhallinnan tärkein tehtävä on varmistaa palvelun jatkuvuus kaikissa tilanteissa liiketoiminnan vaatimalla tasolla.” (Järvenpää & Hänninen 2011, 84.)

Osassa tapauksista liiketoiminta voi sietää pitempää palvelukatkoa, kun taas joissain tapauksissa palvelussa ei käytännössä voi jäädä lainkaan taukoa. Toimittajan vaihto ja palvelun siirto ulkopuoliselle toimittajalle aiheuttavat ns. epäjatkuvuuskohdan, jota tulee hoitaa ja hallita huolellisesti erityisjärjestelyin. (Järvenpää & Hänninen 2011, 84.)

Kilpailutus- ja siirtoprosessin kesto on vaikea ennakoida. Muutaman kuukauden pituiset liukumahdollisuudet sekä uuden että vanhan toimittajan kanssa varmistavat, ettei palvelun tilaaja maksa palveluista kahteen paikkaan yhtäikaa. Kuviossa 12. kuvataan uudelleenkilpailutuksessa tarvittavia tietoja uuden palvelusopimuksen luomiseen. (Järvenpää & Hänninen 2011, 83–84.)

Tilaajan ja palveluntoimittajan välillä on oltava yhteiset mittarit, tavoitteet ja sanktiointi, pelkkä tietojen vaihtaminen ei ohjaa riittävästi yhteistoimintaa. Kummankin osapuolen roolit, vastuut ja politiikat on oltava selkeästi määriteltäviä. Yhteistyökyvyn tai -halun puute johtaa väistämättä ulkoistuksen epäonnistumiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 185.)

Palveluhenkilöstö	Palvelukuvaukset, toteutuneet palvelutasot
Volyymitiedot	Palvelujen tuotantotilat, muut tilastotiedot
Tietoja IPR- ja henkilöstöasioista	
Palvelujen tuotannossa hyödynnettävät ohjelmistot ja laitteet sopimusehtoineen, mukaan lukien sopimusten siirto-oikeudet	
Kolmansien osapuolten kanssa olevat sopimukset liittyen palvelujen tuotantoon (esim. viestintäyhteydet, ulkoiset rajapinnat, laitteiden huolto- ja ylläpitosopimukset)	

Kuvio 12. Uudelleenkilpailutuksessa tarvittavat tiedot (Järvenpää & Hänninen 2011, 83)

2.13 Ulkoistussopimuksen päättyminen

Ulkoistuksen palvelusuhde päättyy joko määräaikaisen sopimusajan umpeutuessa tai hetkellä, kun toistaiseksi voimassa oleva sopimus irtisanotaan. Palvelu on mahdollista päättää myös kesken sopimuskauden. Esimerkiksi rakennejärjestelyjen seurauksena palvelu voidaan päättää niin, että ulkoistussopimuksen päättämiseen on sopimusehtojen mukaan riittävä peruste. Toinen vaihtoehto edellä mainitussa tilanteessa on, että palvelusopimus sanotaan irti ja palvelu päätetään osapuolen toivomuksesta ilman erityistä sopimukseen tai palveluun liittyvää syytä. (Järvenpää & Hänninen 2011, 82.)

Asiakkaan tulisi varautua ulkoistussopimuksen päättymistilanteisiin jo tarjouspyyntövaiheessa tai sopimusta laadittaessa. Sopimusrikkomus ja sopimusehtojen mukainen irtisanomisoikeus ovat syitä, kun sopimus päätetään kesken sopimuskauden. Asiakkaalla on oikeus irtisanoa ulkoistussopimus, kun on kyseessä toistuvat laatupoikkeamat, vertailu- ja asiakastyytyväisyystutkimusten tulokset, huomattavat muutokset palveluhenkilöstössä tai kehittämissuunnitelman toteutumattomuus. (Järvenpää & Hänninen 2011, 82.)

Ulkoistussopimusten tekemiseen liittyvää pelkoa voidaan hälventää siis valmistautumalla huolellisesti sopimusten sisältöön, huomioiden kumppanuuden päättämiseen liittyvät oikeat menettelyt. Uudelleenkilpailuttaminenkin tulee huomioida sopimusta tehtäessä, sillä kynnys vaihtaa toimittajaa on aina korkeampi, mitä heikomin valmistautuminen on hoidettu. (Järvenpää & Hänninen 2011, 83.)

Ulkoistussopimuksen loppuessa eli siirtymätilanteessa käytetään vanhan ja uuden toimittajan kanssa jopa muutaman kuukauden liukumahdollisuutta. Näin turvataan palvelun katkeamattomuus. Luvussa 2.12 palvelun valvonta ja epäjatkuvuuskohdat kuvataan tarkemmin kuinka palvelunhallinnan avulla käsitellään siirtymätilanteen epäjatkuvuuskohdat. Palvelun toimittaja on vastuussa siitä, että siirtotilanteessa kaikki asiakkaan palvelujen tuottamiseksi tarvittava aineisto, tieto, välineet ja sopimukset siirretään uudelle toimittajalle. Tässä opinnäytetyössä en käsittele syvemmin sopimusten sisältöjä ja oikeellisuuksia. (Järvenpää & Hänninen 2011, 84.)

3 Tietohallinnon ulkoistuksen hyödyt, ongelmat ja riskit

Tietohallinnon ulkoistusprosessilla tavoitellaan määriteltyjä, positiivisia hyötyjä ja todellisia muutoksia. Yrityksen strategiset linjaukset huomioidaan ulkoistusprojektissa toimin niin, ettei muun toiminnan jatkuvuutta ja laatua vaaranneta. Tässä osiossa nostetaan esiin keskeiset tekijät, jotka määrittävät tietohallinnon ulkoistuksen hyödyksi. Samalla esitellään keskeiset tekijät, jotka hidastavat tai vaarantavat tavoitellut hyödyt.

3.1 Tietohallinnon ulkoistuksen hyödyt

Ulkoituksen etuja ulkoistajalle ovat mm. sopimusten laatimisen ja valvonnan työmäärän väheneminen ja vahva kokonaistoimittajan sitoutuminen. Kilpailu kustannustehokkuudesta on yhtä kovaa kuin valikoivan ulkoistuksen toiminnassa. Tilajalla on neuvotteluvoima ja palveluntarjoajan täytyy tarjota kustannustehokkaasti kilpailukykyistä hintaa toimintaprosessille. Erikoistuneet alihankkijat kykenevät suorittamaan toiminnot tehokkaammin perustuen mittakaavaetuihin, toiminnan joustavuuteen ja asiantuntemukseen. (Kiiskinen ym. 2002, 79.)

Kiiskinen ym. (2002, 94) jaottelee ulkoistamisella saavutettavat hyödyt seuraavasti:

- yrityskuva ja strategia
- markkina-asema ja arvoketju
- toiminnalliset ja taloudelliset hyödyt
- henkilöstö ja osaaminen.

Suuryritykset vakuuttavat, kuinka ulkoistaminen tarjoaa yritykselle joustavampaa työvoimaresurssien käyttöä. Näin tuotantokustannukset saadaan pysymään riittävän pieninä kiihtyvässä kilpailussa. (Hakala 2006, 210)

Ulkoistus tuo hyötyjä sekä strategisilla alueilla että operatiivisessa toiminnassa. Strategisia alueita ovat mm. yrityskuva, tuote- ja asiakasvalikoima. Kustannustehokkuus ja laadullinen erinomaisuus ovat osa operatiivista toimintaa. Kaiken kaikkiaan pyritään pa-

rantuneeseen asiakastyytyväisyyteen, arvokkaampiin tuotteisiin ja palveluihin sekä omistaja-arvon nousuun. (Kiiskinen ym. 2002, 86–87)

Ulkoistamisen avulla saavutetaan uusia markkina-alueita, mahdollisuuksia ja asiakkaita. Palveluntoimittajan kanssa verkostoitumalla luodaan uusia kanavia ja yhteyksiä eri foorumeihin, joiden avulla vaihdetaan tietämystä ja laajennetaan liiketoimintaa. (Kiiskinen ym. 2002, 88.)

Aditro on talous- ja henkilöstöhallinnon ratkaisuja tuottava toimittaja pohjoismaissa. Aditro on tutkinut HR- ja taloushallinnon kehitysnäkymiä yhdessä Aara Finlandin kanssa. Vuosien tutkimusten tuloksista on listattu yhteenveto mm. ulkoistamisen eduista, jotka näkyvät kuviossa 13. (Järvenpää & Hänninen 2011, 90–91.)

Ulkoistuksen hyödyt	<ul style="list-style-type: none">• Ulkopuolinen toimittaja pystyy tuottamaan palvelun edullisemmin, koska pystytään hyödyntämään suurtuotannon etuja, esim. sijaisresursseja voidaan hyödyntää tehokkaammin• Palvelutasosopimus kiinnittää fokuksen laadussa yrityksen kannalta kriittisiin osa-alueisiin• Toimittaja pystyy hyödyntämään ja kehittämään tehokkaasti alan parhaita käytäntöjä sekä yhdistämään niihin tietotekniikan kehityksen• Toimittajalla on alan erityisosaaminen• Yrityksen henkilöstöhallinto pääsee keskittymään liiketoiminnalle lisäarvoa tuottaviin palveluihin kun rutiinit on ulkoistettu, esim. osaamisen johtaminen
--------------------------------	--

Kuvio 13. Ulkoistuksen hyödyt (Järvenpää & Hänninen 2011, 90–91)

Järvenpää ja Hänninen (2011, 62) mainitsevat, että verkottumalla tavoitellaan parempaa hallittavuutta palvelun laadulle, prosessitoiminnalle ja liiketoiminnan läpinäkyvyydelle. Yrityksen tietohallinnon ulkoistamisesta päättävien henkilöiden tulisi huomioida myös

se, että tietohallinnon nykyisessä toiminnassa pysyminen voi koitua isommaksi riskiksi kuin itse ulkoistus (Kiiskinen ym. 2002, 13).

Ulkoistamisen periaate on hyvin yksinkertainen: on olemassa toimintamalli, jossa voidaan saavuttaa ”win win” -tilanne. Tällöin sekä ostava että myyvä organisaatio saavuttaa taloudellista hyötyä. Ulkoistamisen onnistuminen perustuu näin ollen selkeisiin tavoitteisiin, systemaattiseen prosessiin ja riskien hallintaan. Tavoitteena on saavuttaa pitkän tähtäyksen hyötyjä, joiden määrittäminen ja jatkuva todentaminen on kumppanuuden kehittämisen perusedellytys. (Kiiskinen ym. 2002, 191.)

3.2 Tietohallinnon ulkoistuksen ongelmat ja riskit

Ulkoistamisen termillä on yhä helposti negatiivisia mielikuvia herättävä vaikutus. epäonnistuneet ulkoistamiset johtuvat mm. hankkeiden huonosta hallinnasta ja henkilöstön siirron virheistä. Kiiskinen ym. (2002, 12) mukaan yrityksen pelko palvelutason heikkenemisestä on yksi ulkoistamisen riskeistä. Luvussa 3.1 esitellään Kiiskisen ym. (2002, 94) listaus ulkoistamisen hyödyistä. Samoilla osa-alueilla tunnistetaan tyypillisimmät riskit, jotka vaarantavat asetetut tavoitteet.

Ensimmäisenä riskinä on liiallinen riippuvuus palveluntoimittajasta. Tietyn toimittajan tuttuus ja valinnan helppous voivat olla ristiriidassa asetettuihin linjauksiin ja toimittajan valintakriteereihin. Näin ollen tulisi palvelusopimuksiin tulevat laajennukset arvioida yhtä huolellisesti kuin täysin uusi ulkoistuspäätös. (Kiiskinen ym. 2002, 95–96.)

Toisena riskinä Kiiskinen ym. (2002, 95) listaa joustamattomuuden liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin. Palvelusopimuksissa täytyy ennalta huomioida yrityksen mahdollinen reagointikyky tuleviin muutoksiin ja laajennuksiin joustavasti nykymarkkinoilla. Näin välttyttäisiin liian kahlitsevasta palveluntoimittajan johtoasemasta suhteessa ulkoistajaan. (Kiiskinen ym. 2002, 96.)

Kolmantena riskinä Kiiskisen ym. (2002, 95) mukaan on ennakoitua korkeammat kustannukset. Esimerkkinä kustannustekijöistä voidaan mainita tilanne, jossa ulkoistava yritys ei tunne palveluntarjoajien markkinoita tarpeeksi neuvotellakseen itselleen kilpai-

lukykyiset ehdot. Toisena esimerkkinä aliarvioidaan kustannustekijät, jotka aiheutuvat ulkoistuksen eli palvelun siirtovaiheessa. (Kiiskinen ym. 2002, 97.)

Neljäntenä riskinä Kiiskinen ym. (2002, 95) listaa sisäisen vastarinnan. Sisäisen vastarinnan nouseminen aiheutuu riittämättömästä siirtymävaiheen eli muutosten konkretisoinnista organisaation työntekijöille. Uusi visio tulee esitellä niin houkuttelevana, että henkilö itse kokee tarpeen muutokseensa. Aikataulussa pysyminen ja organisaation vahva luottamus siirtymävaiheen onnistumiseen luovat edellytykset välttää ns. ikuisuusprojektin kohtalo. (Kiiskinen ym. 2002, 61–62.)

Booz Allen Hamiltonin tutkimuksen mukaan ulkoistuksien epäonnistumiset johtuvat seuraavista syistä:

- ☐ Omaa ydinosaamista ei ole selkeästi tunnistettu.
- ☐ Toimittajan valintaan ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota.
- ☐ Ulkoistamisen kustannuksia ja hyötyjä ei ole analysoitu riittävästi.
- ☐ Toiminnon johtamiseen ulkoistamisen jälkeen ei ole osattu varautua.
- ☐ Prosessin johtamista yli organisaatorajojen ei osata.

Ulkoistaja voi olla haluton tai osaamaton ratkaisemaan ulkoistamisessa esiin tulevia merkittäviä toiminnallisia ja rakenteellisia haasteita. Luonnollisesti hallitsematon ulkoistusprosessi ja ymmärtämättömyys siitä, mitä kannattaa ulkoistaa, lisäävät riskiä epäonnistua tavoitteissa. (Kiiskinen ym. 2002, 12.)

Barthelemy (2003, 87–97) tutki lähes sataa pohjoisamerikkalaista ja eurooppalaista informaatioteknologia-alan yritystä ja löysi niiden pohjalta ulkoistamisen seitsemän kuolemansyntiä, mitkä tavallisesti tehdään:

1. väärän toiminnon ulkoistaminen
2. väärän toimittajan valitseminen
3. huonon sopimuksen tekeminen
4. henkilöstön huomiotta jättäminen
5. ulkoistetun toiminnon kontrollin menettäminen

6. piilokustannusten huomiotta jättäminen
7. sopimuksen päättymisen huomiotta jättäminen

Luvussa 2.3 palvelustrategia määritellään, kuinka tärkeää yritykselle on tuntea oma liiketoimintansa ydinalue. Näin vältetään Barthelemy listan 1.kohdan eli väärän toiminnon ulkoistamiselta. Barthelemy listan 2. kohtaan sopii käytännön esimerkki tilanteesta, jossa palvelun tarjoajan ammattitaito ei riitä toteuttamaan ulkoistusta. Kun palvelun tarjoaja ei huolehdi esimerkiksi informaatioturvallisuudesta, kasvaa mahdollisuus tunkua palomuurin ohi tietoverkkoon. Myös useiden päivien katkokset sähköpostissa tai verkkoyhteyksissä hermostuttavat työntekijöitä. Pienet ja keskisuuret yritykset vaihtavat tietohallinnon ulkoistajan eli palvelun tarjoajan hyvinkin helposti toiseen palvelun toimittajaan. (Hartikainen 2012, 26.)

Pitkä sopimuksen kesto luo epävarmuutta, sillä sopimuksen osapuolet eivät voi millään varautua kaikkiin tulevaisuuden olosuhteisiin sopimuksentekohetkellä. Hintojen ja kustannusten vaihtelut, teknologian kehitys ja muutokset toimintaympäristössä aiheuttavat epävarmuutta sopimuksenhallinnassa. (Kiiha 2002, 65.)

Ulkoistamisessa suositetaan lyhytkestoisia sopimuksia. Sopimuksen päätyttyä ulkoistaja solmii uuden ulkoistussopimuksen entisen tai täysin uuden alihankkijan kanssa. Mikäli osapuolet luovat toistuvia, lyhyitä sopimuksia samojen osapuolten välille peräkkäin, oppivat osapuolet tuntemaan vastapuolen organisaation toiminnan ja rakenteen hyvin. Lyhyet, toistuvat sopimukset voivat siis olla toimiva keino kilpailuttaa ulkoistuksessa alihankkijoita. Alihankkija tekee kaikkensa suoritukseen työstään kilpailijoihin verrattuna yhtä hyvin saadakseen jatkoa yhteistyösopimukselle. (Kiiha 2002, 65.)

Luvussa 2.10 henkilökunnan ja työsuhteiden siirto on määritelty kuinka toteutetaan onnistunut ulkoistuksen avainasemassa oleva henkilöjohtaminen. Barthelemy mainitsee kuinka yritys voi menettää kontrollin ulkoistamisessa. ”Alihankkija voi suorittaa niin erikoistunutta toimintaa, ettei kukaan ulkoistajan organisaatiossa ole kykenevä tehokkaasti valvomaan ja arvostelemaan alihankkijan työn tulosta. Tällöin alihankkija voi pyrkiä toimimaan opportunistisesti, esimerkiksi jättää osin noudattamatta sovittuja laatu- ja järjestelmäsitoumuksia.” (Kiiha 2002, 65.)

Ulkoistukseen liittyy kahdenlaisia piilokustannuksia. Toimittajan etsiminen ja sopimusneuvottelut aiheuttavat kustannuksia jo ennen varsinaista ulkoistuksen toteutumista. Ulkoistuksen jälkeenki aiheutuu piilokustannuksia, kun kontrolloidaan ulkoistettua toimintoa. (Lehtikangas 2011, 17.)

Kiiskisen ym. (2002, 177) mukaan ulkoistaja joutuu jo parin vuoden kuluessa sopimuksen voimassaoloaikana huomaamaan, ettei pysty kohdistamaan palveluntarjoajan tarjontaa. Tässä on kyseessä kuviossa 9. käsitellystä integroidun palvelujohtamismallin asiakaspalvelutoiminnon laiminlyönneistä. Palveluntarjoaja on pyrkinyt karsimaan ja standardoimaan liikaa palvelujaan saavuttaakseen mittakaavaedut isommalla asiakasmäärällä. (Kiiskinen ym. 2002, 177.)

<p>Ulkoistuksen haitat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ulkoistamisen täysimittaiset edut jäävät saavuttamatta, jos yhteistyön toimintamallia ulkoistuskumppanin kanssa ei ole rakennettu ammattitaidolla. Tällöin yritykselle itselleen voi helposti edelleen jäädä tarpeetonta, ulkopuolisen toimittajan kanssa päällekkäisten hallinnointi- ja raportointityötä. • Mikäli ulkoistetun palvelun laadunhallinnasta ja jatkokehittämisestä ei huolehdi systemaattisesti yhteistyössä, ei palvelu vuosien kuluttua enää voi vastata riittävän hyvin muuttuneita asiakastarpeita. • Yritykseltä itseltään katoaa mahdollisuus vastata palvelun soveltuvuudesta/ toimivuudesta, mikäli ulkoistus on viety liian pitkälle eli yritykseltä on hävinnyt kokonaan resurssit, joilla olisi ymmärrystä ulkoistetun palvelun hallinnasta. Prosessin omistajuus pitää aina säilyä omassa organisaatiossa.
---------------------------------------	--

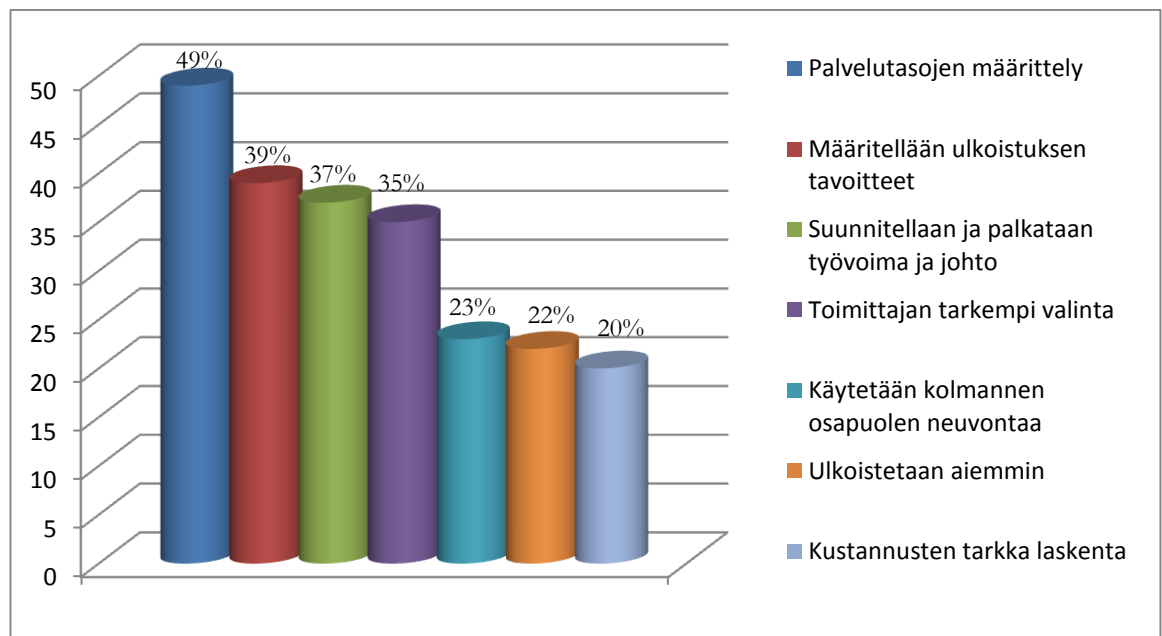
Kuvio 14. Ulkoistuksen haitat (Järvenpää & Hänninen 2011, 90–91)

Kiihan (2002, 65) mukaan ulkoistuksessa on varauduttava sopimuksessa alihankkijan taloudellisen tilanteen heikkenemiseen ja jopa konkurssiin. Kuviossa 14. listataan Aditron tutkimuksista tehty yhteenveto ulkoistamisen haitoista vastaparina kuviossa 13. listatuille ulkoistamisen hyödyille. (Järvenpää & Hänninen 2011, 90–91.)

Deloitte (2008, 24) tutkimuksen mukaan 29% vastaajista kertoivat kommunikaatio-ongelmista palvelun toimittajan ja ulkoistajan välillä ulkoistuksessa. Vastaajista 24% kertoi ongelmista raportoinnissa, 23% kommunikointisuunnitelmien puutteista ja 20% kuvasi läpinäkyvyyden puutteellisuudesta. (Deloitte 2008, 24.)

Deloitte (2008, 16) julkaiseman ”Why settle for less”- tutkimuksen tuloksista on vedetty yhteenvedo taulukkoon 4. Taulukossa 4. selvennetään mitä yritykset tekisivät eri tavalla ulkoistaessaan uudelleen toimintojaan.

Taulukko 4. Deloitte julkaisu yritysten tärkeimmistä muutoksista toisella ulkoistuskerralla, kun virheistä otetaan opiksi (Deloitte (2008, 16))



Luvussa 2.5 Kehitysprojektin hallinta kuvataan tarkkaa Business case-suunnitelman tekoa ulkoistusprojektin alussa. Ulkoistuksen tavoitteet täytyy määrittellä huolellisesti ulkoistussopimusta ennen, kuten luvussa 2.5 kuvataan. Deloitte (2008, 16.) tutkimuksessa ”Why settle for less”-kuvataan, kuinka yrityksen tulee mieluiten korostaa ulkoistuksen tavoitteet kuin määrittellä miten asiat tulee hoitaa, mikä osalta ehkäisee innovatiivisuutta. Luvussa 2.7 Toimittajan valinta ja sopimuksen solmiminen kerrotaan, kuinka yrityksen tulee toimia toimittajaa valitessa ja ulkoistussopimusta laadittaessa. Luvussa 2.3 Tietohallintostrategia kuvataan miten yritys suunnittelee ulkoistuksen tarpeen ajankohdan, kustannukset verrattuna talon sisäiseen osaamiseen ja osaamistasoon.

3.3 Tietohallinnon ulkoistuksen kehitysnäkymät

Yritysten IT-budjetit eivät enää juurikaan kasva Suomessa. Samalla budjetilla tavoitellaan yhä enemmän hyötyjä ja palveluja. Hakalan (2006,210) mainitsee, kuinka monien kehittyneiden maiden työvoimakustannukset ovat nyt 80 % yritysten kokonaiskustannuksista. Tämä koskee esimerkiksi informaatioteknologian alaa. Kilpailukyvyyn ja tuotavuuden tehostaminen edellyttää yritysten verkottumista. Nokia, Accenture ja IBM kaukoulkoistavat IT-projektejaan Intiaan. Nousjoen (2006, 34) mukaan IT-palvelutalot tarjoavat yrityksille nykyään ratkaisuja, joissa esim. osa työasemien, verkkojen, palvelinten ja sovellusten ylläpidosta ym. IT-työstä tehdään halvemmän työvoiman maissa, kuten Intiassa.

”IT-palveluissa voimakkaainta kasvua on nähtävissä jatkuvaluontoisissa sovellusten hallintapalveluissa, jossa markkinat kasvavat reipasta yli kahdeksan prosentin vauhtia. Toisin kuin jo pikkubiljaa kyllästymässä olevassa Infrastruktuuripalvelumarkkinassa, sovellusulkoistamiselle on vielä markkinoita myös isoissa organisaatioissa. Myös pilvipalveluiden käytön lisääntyminen alkaa pikkubiljaa näkymään sovellusten hallintapalveluiden arvoa kasvattavana tekijänä.” (Rajamäki, M., 2012)

Marketvision arvion mukaan IT-markkinat kasvoivat 2,3 prosenttia vuonna 2011. Vaikka ohjelmistomarkkinoiden kasvuhuippu ajoittui vuoteen 2011, laitemyyntin nopeahko hidastuminen alensi kokonaismarkkinoiden kasvuvauhtia aikaisemmin arvioidusta. Vuonna 2012 Marketvisio arvioi IT-markkinoiden kasvavan 2,2 prosenttia. (Rajamäki 2012)

Vaikka laitekauppa ei vuonna 2012 enää kasva, ohjelmisto- ja IT-palvelumarkkinat pitivät kokonaismarkkinan terveellä kasvu-uralla. Stenberg (2006, 128) arvioi, että tietohallinnon ulkoistaminen näyttää lisääntyvän erityisesti PK-sektorilla. Tietohallinto luo yhä tiiviimpää yhteistoimintaa ja verkostoituu yhdessä johdon ja loppukäyttäjien sekä palveluntoimittajien kanssa. (Stenberg 2006, 128)

Hakala (2006, 144) kertoo esimerkkinä, kuinka kaikki yritykset eivät tulevaisuudessa enää haluakaan ulkoistaa. Syksyllä 2004 yksi maailman suurimmista pankeista J.P. Morgan oli tehnyt IT-toimintojensa ulkoistamisesta sopimuksen 5 miljardin dollarin arvosta

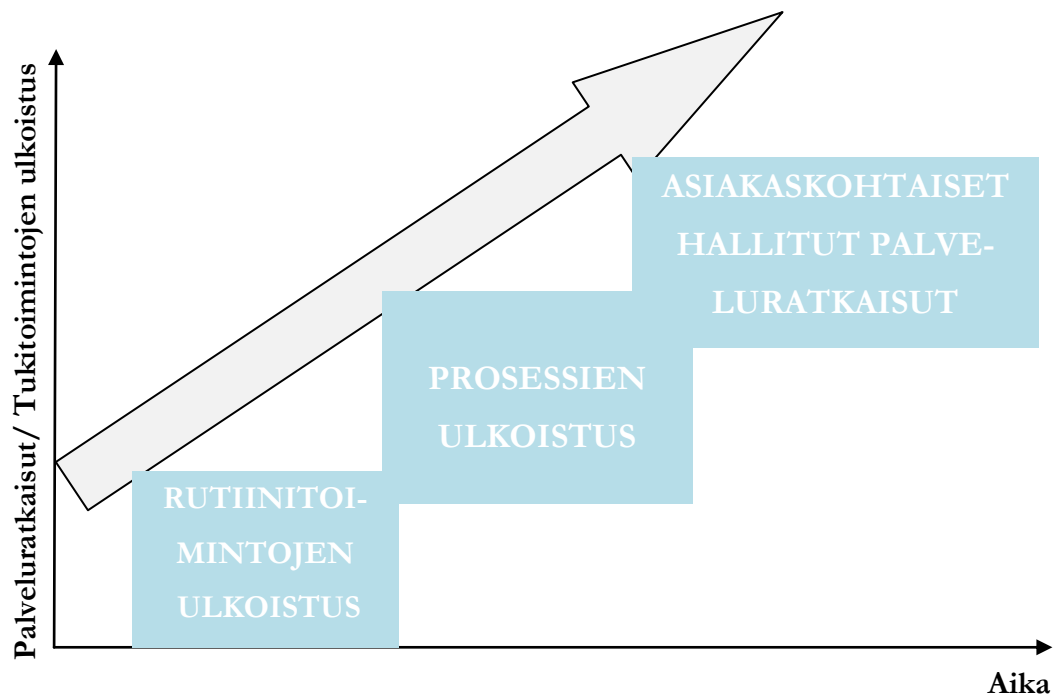
IBM:lle. J.P.Morganin sopimuksen purkua pidetään mahdollisena ennakkotapauksena ja suuntaa antavana esimerkkinä siitä, miten ulkoistaminen etenee tulevaisuudessa. (Hakala 2006, 144.)

Vuonna 2007 KPMG:n tekemän tutkimuksen mukaan yksi kymmenestä organisaatiosta suunnitteli vetävänsä ulkoistetun toimintansa takaisin kokonaan tai osittain. Kyseessä oli korjausliike, jolla pyrittiin vähentämään liikaa ulkoistamista. (Lehtikangas 2011, 19)

Monilla yrityksillä on kielteisiä kokemuksia ulkoistuksesta selkeistä tavoitteista huolimatta. Osapuolet eivät ole saavuttaneet yhteistä tavoitetilaa hyötyjä unohtamatta. Ulkoistusprosessi kuitenkin kehittyy edelleen. Sekä ulkoistajat että palvelun toimittajat kehittävät jatkuvasti toimintaansa ja osaamistaan. (Kiiskinen ym. 2002, 190.)

Kiiskinen ym. (2002, 186) toteaa, kuinka tukitoimintojen ulkoistus tulee kasvattamaan suosiotaan lähivuosina. Palveluntarjoajilla on myös paineita kehittää laajempaa palveluntarjontaa ulkoistamisessa. Perinteinen alihankinta ei enää riitä, vaan toimittajan on katettava laajemmin koko arvoketjun osa-alueet. Esimerkkinä tämän alueen toimialasta voidaan mainita televiestintä edelläkävijänä. Palvelutarjonta kattaa logistiikan, jälki-markkinoinnin ja nykyään myös tuotekehityksen ulkoistuksen. (Kiiskinen ym. 2002, 189.)

Kuviossa 15. selvennetään miten palveluntarjoajat ovat muuttuneet toimittajasta strategiseksi, verkostoituneeksi kumppaniksi tukitoimintojen ulkoistuksen kehittyessä monimutkaisiksi palvelutoimituskokonaisuuksiksi. (Kiiskinen ym. 2002, 188)



Kuvio 15. Tukitoimintojen ulkoistuksen kehittyminen (Kiiskinen ym. 2002, 188)

Suomen Hewlett-Packard teetti vuoden 2011 kesällä IT-palvelut 2030-kyselytutkimuksen. Tutkimukseen vastasivat 50 Suomessa toimivien suuryritysten tietohallinto- ja talousjohtajaa. Tutkimuksen mukaan nykytrendit vaikuttavat yrityksissä kymmenien vuosien kuluttua. Vastauksista korostui käsitys, jonka mukaan IT-palvelut ja -teknologia ovat käyttäjille näkymättömiä tulevaisuudessa. (Saarelainen 2011)

Kaksi kolmesta vastaajasta uskoo työasemakohtaisten ohjelmistojen poistuvan käytöstä vuoteen 2030 mennessä. Käytännössä siis yritykset siirtäisivät kaikki ohjelmansa verkon yli käytettäväksi palveluiksi. IT-toimintojen ulkoistus yleistyy edelleen. (Saarelainen 2011)

Vastaajien edustamien yritysten IT-toiminnoista on ulkoistettu noin puolet. Ulkoistamisen uskotaan nousevan jopa 74 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä. Vastaajista lähes kaikki ennakoivat, että ylläpito- ja tukitoiminnot on ulkoistettu vuonna 2030. (Saarelainen 2011)

4 Pohdinta

Opinnäytetyöni tarkoituksena on koota yksiin kansiin tietohallinnon hyviä toimintatapoja ja ulkoistuksen käytäntöjä. Lähteitä tarkistelllessani huomasin tietohallinnosta ja sen ulkoistamisesta olevan erillistä materiaalia ja tutkimuksia reilusti, mutta yhteenvedona ulkoistuksen tuloksista, ongelmista ja hyödyistä en saanut yhtä kirjaa yritysten näkökulmasta kirjoitettuna. Käytin tutkimukseeni valmista kirjallista materiaalia, kuten ICT-alan kirjallisuutta, verkkojulkaisuja ja -tutkimuksia.

Deloitte (2008, 24) tutkimuksen mukaan 29% vastaajista kertoivat kommunikaatio-ongelmista palvelun toimittajan ja ulkoistajan välillä ulkoistuksessa. Vastaajista 24% kertoi ongelmista raportoinnissa, 23% kommunikointisuunnitelmien puutteista ja 20% kuvasi läpinäkyvyyden puutteellisuudesta. (Deloitte 2008, 24.)

Edellä mainittu tutkimustulos viittaa selvästi samoihin käytännönongelmiin, joita kuvataan tutkimusmateriaalissa. Kuviossa 14. Ulkoistuksen haitat on määritelty kommunikaatiokeinojen puutteellisuuden aiheuttavan sekä ulkoistajan että palvelun toimittajan välille epäselvyyttä raportoinneissa. Ulkoistamisen täysimittaiset edut jäävät saavuttamatta ilman huolellista suunnittelua.

Deloitte (2008, 16) tutkimuksen mukaan voidaan suositella tietohallinnon ulkoistamisessa luvussa 3.2 Tietohallinnon ulkoistamisen hyödyt ja riskit kerrottuja toimenpiteitä. Kehittämistoimenpiteinä voidaan suositella palvelutasojen ja ulkoistuksen tavoitteiden ennakkomäärittelyä, kustannusten laskentaa ja ulkoistuksen ajankohdan suunnittelua.

Henkilökunnan siirrot, työvoiman käyttö yrityksen sisältä tai ulkopuolelta ja johdon palkkaaminen tulee toteuttaa tarkkojen suunnitelmien mukaan. Luvussa 2.10 Henkilökunnan ja työsuhteiden siirto kuvataan, kuinka tärkeää yrityksen on välttää työriitoja ja ns. osaamisen kahdentamista, jotka vähentävät ulkoistuksesta saatavia hyötyjä. Barthelmin (2003, 87–97) kansainvälisessä tutkimuksessa todettiin seitsemän ns. kuoleman syntiä, joita huonosti toteutetuissa ulkoistamisissa oli tehty. Kaikki tutkimuksen seitsemän virhettä ovat vältettävissä huolellisella valmistautumisella esim. Business case:a ,

SWOT-analyysia ja projektisalkkua apuna käyttäen. Kuviossa 13. Ulkoistuksen hyödyt listataan edut, joita yritys saavuttaa huolellisesti toteutetulla ulkoistussopimuksella. Kun yritys välttää suurimmat seitsemän ongelmakohtaa ulkoistusprosessissaan, se saavuttaa parhaimmat tulokset ulkoistuksessa.

Opinnäytetyötä kirjoittaessani olen oppinut valtavasti tietohallinnon käytänteistä ja ulkoistuksesta kansainvälisellä tasolla. Valitsin opintojeni loppuvuosina valinnaisiksi kursseiksi tietohallinnon perusteet ja tietohallinnon johtamisen. Tietohallinto ja ulkoistaminen itsessään ovat todella laajoja aiheita, joten aiheen rajaaminen ei ollut ihan helppoa. Rajasin tutkimuksestani pois yleisimmin kirjoitetut aiheet, kuten pilvipalvelut, ITIL ja sopimustenhallinta.

Kansainvälisiä tutkimuksia ulkoistamisesta voi hyvin käyttää opasteina ja apuina, kun esim. toimihenkilö tai johtaja on mukana tietohallinnon ulkoistuksen työtehtävissä yrityksen tai palvelun tarjoajan puolella. Tästä opinnäytetyöstä voi tehdä jatkotutkimuksen, jossa tutkitaan syvemmällä tasolla miten ns. multisourcing ja yhden palvelun toimittajan tekemät palvelut eroavat käytännössä toisistaan ja millaisia tehoja niillä saavutetaan yrityksissä.

Lähteet

Barthelemy, J. 2003. The Seven deadly sins of outsourcing. Academy of Management Executive. Luettavissa: <http://www.jstor.org/pss/4165958>. Luettu: 21.2.2012.

Hakala, J. 2006. Informaatiohyöky. Tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä. Tammerpaino. Tampere.

Hartikainen, J. 2012. ICT-ulkoistamisen haasteet informaatioturvallisuuden näkökulmasta. Tietojenkäsittelytieteiden Pro Gradu. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37487/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201203061336.pdf?sequence=1>. Luettu: 14.10.2012.

ICT Standard Forum. 2011. Business case. Luettavissa: <https://www.tietohallintomalli.fi/tyokalu/2011-05-18/business-case>. Luettu: 13.10.2012.

Jarrett, M. 2007. Deloitte. Annual review - financial results – 2007. Luettavissa: <http://www.iasplus.com/resource/07dtannualreviewpr.pdf>. Luettu: 14.2.2012.

Järvenpää, P., Hänninen, J. 2011. Paranna liiketoiminnan tuottavuutta tietotekniikalla. Tammerprint. Tampere.

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Gummerus Oy. Helsinki.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY. Helsinki.

Lehtikangas, H. 2011. Ulkoistettujen toimintojen takaisinvento. Opinnäytetyö 2011. Luettavissa: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/35434/Lehtikangas_Heidi.pdf?sequence=1. Luettu 21.2.2012.

Niinikangas, L. 2004. Näkökulmia tietohallintoyksiköiden johtamiseen. HeSEprint. Helsinki.

Nousjoki, J. 2006. It-alan Intia. Edita. Helsinki.

Rajamäki, M. 2012. Marketvisio. Suomen IT-markkinat 2010-2014: Tammikuun 2012 katsaus. Luettavissa: <https://www.marketvisio.fi/fi/tutkimukset/it-palvelut/1104-suomen-it-markkinat-2010-2014-tammikuun-2012-katsaus>. Luettu: 14.2.2012.

Saarelainen, A. 2011. Vuonna 2030 IT kätkeytyy käyttäjältä. Luettavissa: http://www.tietokone.fi/uutiset/vuonna_2030_it_katkeytyy_kayttajalta. Luettu: 14.10.2012.

Stenberg, M. 2006. Tieto, tietojohdamisen arkkitehtuurit. Otava. Helsinki

Taloussanakirja. 1999. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/return+on+investment+%28ROI%29/0>. Luettu: 13.10.2012.

Sofigate. Tietohallinto 2010 suunnittelutoimistojen vuosikymmen. 2008. Luettavissa: <http://www.sofigate.com/uutiset?page=5.html>. Luettu: 31.1.2011.

Robinson, P. 2008. "Why settle for less?". 2008 outsourcing report. Luettavissa: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ireland/Local%20Assets/Documents/ie_consulting_WhySettleforLess.pdf. Luettu: 14.2.2012.

Liitteet

Liite 1. Tietohallintostrategian sisältö

1. Johdanto

- Perustelut
- Merkitys

2. Taustatekijät

- Kilpailutekijät
- Ympäristön muutokset
- Tietotekniset muutokset

3. Kehitysnäkymät

- Nykytilanne
- Visiot, arvot ja kulttuuri
- Kriittiset menestystekijät

4. Tietohallinnon tavoitteet ja keinot

- Palvelut ja tehtävät
- Painopisteet
- Toimintaperiaatteet
- Laatu

5. Ohjaus ja seuranta

- IT:n yhteistyöfoorumit ja verkostoituminen
- Arkkitehtuurit
- IT:n organisaatio
- Käyttäjyhteistyö

6. Toimintapolitiikka

- Projektityömalli
- Systemityömalli
- Ylläpito
- Hankinnat
- Tietoturva
- Riskienhallinta
- Dokumentointi
- Sopimushallinta

7. Hankkeistus

- Kehittämishankkeet
- Projektointi ja priorisointi

8. IT-osaamisen kehittäminen

- Käyttäjät ja IT-ammattilaiset
- HR-yhteistyö

9. Hyötytavoitteet

- Hyötytavoitteet
- IT-budjetti

(Stenberg 2006, 132)

Liite 2. Tietojärjestelmäkäsikirja Yrityksen taustaa

1.1 Liiketoiminnan menestystekijät

1.2 Arvot

1.3 Kulttuuri

1.4 ...

2. Toimintamallit

2.1 Projektityö

2.2 Systeemityö

2.3 Tietojärjestelmien ylläpito

2.4 Tietotekniikan hankinta

2.5 Käytön tukipalvelut

2.6 IT-koulutus

2.7 Riskienhallinta

2.8 Muita IT-ohjeita

3. Tietojärjestelmät

3.1 Tilausten käsittely

3.2 Taloushallinto

3.3 ...

4. Tietoverkot

4.1 ...

5. Työasemat

5.1 ...

6. Tietoturvaohjeet

6.1 ...

7. Yhteystiedot

7.1 Atk-tuki

7.2 ...

8. Muut asiat

(Stenberg 2006, 133)

Liite 3. Business case

PERUSTIEDOT	
Aihe:	<Lyhyt kuvaus business casen aiheesta, esim. tilausten käsittelyn tehostaminen uuden tilaustenhallintajärjestelmän avulla>
Lyhyt ehdotuksen kuvaus	<p><Kuvaa lyhyesti ja ymmärrettävästi business case sekä määrittele investoinnin luonne (toiminnan jatkuvuuden varmistaminen, operatiivisen tehokkuuden parantaminen, välttämätön investointi esim. lainsäädännöllisistä syistä, tulevaisuuden kilpailuetua luova ja toimintaa kasvattava, jne.)></p> <p>Päätavoitteet pitäisivät olla määriteltyjä ja mitattavia sisältäen esimerkiksi seuraavia elementtejä:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toiminta (kasvatetaan, pienennetään, ajetaan alas, parannetaan, jne.) • Muutoksen kohde (kulutus, virheet, kustannukset, tuotot, paperityö, kiertoajat, jne.) • Mitattavat arvot ja yksiköt (prosentit, henkilöiden määrä, päivien määrä, jne.) • Päivämäärä ("asia pitäisi olla toteutettuna päivään pp.kk.vvvv mennessä")
Strategiset painopisteet, joita muutos tukee:	<p><Kuvaa lyhyesti mitä yrityksen strategisia painopisteitä tämä business case tukee ja si-vuaa?></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuinka ehdotettava projekti istuu kokonaisuutena yrityksen strategiaan tai stra-tegian mukaiseen toimintasuunnitelmaan? • Istuuko projekti yleisesti organisaation tavoitteisiin?

KANNATTAVUUSANALYYSIN YHTEENVETO					
	2011	2012	2013	2014	2015
Investointikustannukset	-xxx xxx €	-xxx xxx €			
Käyttökustannukset		-xxx xxx €	-xxx xxx €	-xxx xxx €	-xxx xxx €
Laskennalliset hyödyt		+xxx xxx€	+xxx xxx€	+xxx xxx€	+xxx xxx€
Yhteensä/vuosi	+/- xxx xxx€	+/- xxx xxx€	+/- xxx xxx€	+/- xxx xxx€	+/- xxx xxx€
Nykyarvo (NPV)	+/- xxx xxx€				
Takaisinmaksuaika	x Vuotta				
<p><Kuvaa ehdotuksen kannattavuusanalyysi yllä olevaan taulukkoon. Jaksota ehdotuksen toteuttamisesta seuraavat investointikustannukset projektin keston ajalle ja täytä ne tau-lukkoon. Jaksota ehdotuksen toteutuksesta seuraavat käyttökustannukset vastaavasti</p>					

vuosittain projektin päättämisen jälkeiselle ajalle. Arvioi ja jaksota hyötyjen euromääräinen realisoituminen ja täytä tämän pohjalta tiedot taulukkoon. Täytä investoinnin nykyarvo keltaiseen soluun siten, että lasket yhteen vuosittaisten kustannusten ja hyötyjen yhteenlasketut diskontatut summat. Käytä diskonttauksessa yrityksessä määriteltyä sisäistä korkokantaa. Täytä lopuksi investoinnin takaisinmaksuaika vuosissa omaan soluunsa eli monentena vuotena investointi maksaa itsensä takaisin?>

VAIHTOEHDOT, VAIKUTUKSET JA RISKIT

Toteuttamatta jättämisen seuraukset:

<Kuvaa tähän mitä ongelmia seuraa, jos ehdotusta ei viedä eteenpäin?>

- Haetaanko ehdotuksella ratkaisua johonkin välittömään ongelmaan vai onko kyseessä yleinen parannusehdotus toimintaan?
- Mikä on ehdotuksen toteuttamisen tärkeys (matala, keskitaso, korkea, pakollinen)?

<Kuvaa tähän mitä ongelmia seuraa, jos ehdotusta ei viedä eteenpäin?>

- Haetaanko ehdotuksella ratkaisua johonkin välittömään ongelmaan vai onko kyseessä yleinen parannusehdotus toimintaan?
- Mikä on ehdotuksen toteuttamisen tärkeys (matala, keskitaso, korkea, pakollinen)?

Toteutuksen vaihtoehdot ja niiden toteutettavuus:

<Mitkä ovat vaihtoehdot ehdotuksen toteuttamiseen? Mikä on kunkin vaihtoehdon toteutettavuus?>

- Onko olemassa vaihtoehtoisia tapoja ratkaista ongelma(t) / toteuttaa kehitysideat?
- Ovatko toteuttamisvaihtoehdot tarkasti analysoitu (arkkitehtuuri, liittymien määrä, uudet/vanhat teknologiat, ajallinen kesto ja työmäärän suuruus, päätöksenteon hajautuminen, jne.)?

Liiketoiminta-alueet joihin vaikutuksia:

<Tunnista tässä henkilöt, prosessit, järjestelmät ja liiketoiminnot, joihin ehdotuksella on vaikutuksia?>

- Keihin tämä ehdotus vaikuttaa?
- Vaatiiko ehdotus henkilöstömuutoksia? – Onko tarve uuden henkilöstön palkkaamiselle/olemassa olevan henkilöstön uudelleenkoulutukselle?
- Onko ehdotuksella vaikutuksia nykyteknologiaan? Mitkä ovat vaikutukset infrastruktuuriin, tietovarastoihin, jne.? Vaaditaanko uutta ohjelmistoa ja/tai laitteistoa?

- Seuraako tästä muutoksia prosesseihin ja jos seuraa, niin minkälaisia?
- Minkälaisia vaatimuksia aiheutuu käyttäjätuelle – organisaation sisäisesti ja ulkoisesti?

Riskit:

<Kuvaa tähän liiketoimintariskit, jotka ehdotuksen toteuttamiseen liittyvät ja se kuinka nämä hallitaan?>

- Mitä riskejä liittyy aikatauluun, resursointiin, kustannuksiin ja teknologiaan?
- Mitä organisatorisia riskejä ehdotuksen toteuttamiseen liittyy?

HYÖDYT JA KUSTANNUKSET

Hyödyt:

<Kuvaa alla olevan jaottelun pohjalta ehdotuksen toteuttamisella tavoiteltavat hyödyt>

- | | |
|--|-----------|
| a) Lisätuotot | xxx xxx € |
| (= Ehdotuksen toteutuksella haettavat lisätuotot liiketoiminnalle) | |
| b) Säästöt | xxx xxx € |
| (= Ehdotuksen toteutuksella haettavat säästöt liiketoiminnalle) | |
| f) Muut hyödyt | xxx xxx € |
| (= Mahdolliset muut hyödyt, määrittele mitkä?) | |

YHTEENSÄ

xxx xxx €

<Tarkenna tähän mahdollista lisätietoa yllä esitetystä hyödyistä>

Esimerkkejä tyypillisistä hyödyistä:

- Myynnin lisääminen uudella tuote- ja palvelukonseptilla
- Tuki- ja ylläpitotyön tehostaminen
- Kasvanut järjestelmien saatavuus loppukäyttäjille
- Manuaalisen työn vähentyminen
- Päällekkäisten toimintojen poistuminen
- Prosessien virtaviivaistaminen ja tehostaminen
- Oikeellinen ja ajantasainen tieto päätöksenteon tueksi

Investointikustannukset:

<Kuvaa alla olevan jaottelun pohjalta ehdotuksen toteuttamisesta seuraavat kustannukset>

- | | |
|---|-----------|
| a) Sisäinen työ | xxx xxx € |
| (= Projektin osallistuvien sisäisten henkilöiden työn kokonaiskustannukset) | |
| b) Ulkopuolinen työ | xxx xxx € |
| (= Projektin osallistuvien ulkopuolisten henkilöiden työn kokonaiskustannukset) | |
| c) Ohjelmistot/lisenssit | xxx xxx € |
| (= Projektin seurauksena hankittavien ohjelmistojen/lisenssien kustannukset) | |
| d) Laitteistot | xxx xxx € |
| (= Projektin seurauksena hankittavien laitteistojen kustannukset) | |
| f) Muut sivukustannukset | xxx xxx € |
| (= Projektista seuraavat muut sivukustannukset, kuten matkustus, koulutus, tilat, jne.) | |

YHTEENSÄ

xxx xxx €

<Tarkenna tähän mahdollista lisätietoa yllä esitetyistä kustannuksista>

Käyttökustannukset:

<Kuvaa alla olevan jaottelun pohjalta ehdotuksen toteuttamisesta seuraavat käyttökustannukset>

- | | |
|--|-----------|
| a) Sisäinen työ | xxx xxx € |
| (= Ylläpitoon osallistuvien sisäisten henkilöiden henkilötöiden kustannukset) | |
| b) Ulkopuolinen työ | xxx xxx € |
| (= Ylläpitoon osallistuvien ulkopuolisten työntekijöiden henkilötöiden kustannukset) | |
| d) Ohjelmistot/lisenssit | xxx xxx € |
| (= Ylläpitovaiheen jatkuvat kustannukset ohjelmistoista/lisensseistä) | |
| e) Laitteistot | xxx xxx € |
| (= Ylläpitovaiheen jatkuvat kustannukset laitteistoista) | |
| f) Muut sivukustannukset | xxx xxx € |
| (= Ylläpitovaiheen muut jatkuvat sivukustannukset, määrittele mitkä?) | |

YHTEENSÄ

xxx xxx €

<Tarkenna tähän mahdollista lisätietoa yllä esitetyistä kustannuksista>

(ICT Standard Forum 2011)

Liite 4. Projektin onnistumisen tekijöitä

• Selvät tavoitteet
• Johdon tuki
• Riittävät resurssit
• Käyttäjien osallistuminen & osallistaminen
• Jämäkkä projektin johtamiskäytäntö
• Joustava muutoshallinta
• Selkeä muutosviestintä ja sen tehokas kanavointi
• Ennakoiva riskien hallinta
• Kokemusten ja historiatietojen hyödyntäminen
• Kattava valvonta ja palaute

(Stenberg 2006, 100)